



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Joel Tölli

**TOIMITUSJOHTAJAN TIETOTARPEIDEN TUNNISTAMINEN
LIIKETOIMINTATIEDON HALLINNAN KEHITTÄMISESSÄ
Tapausyrityksenä suomalainen hirsirakennusten valmistaja**

Pro gradu -tutkielma
Johtaminen ja organisaatio
Elokuu 2012

Yksikkö Johtamisen yksikkö			
Tekijä Tölli Joel		Työn valvoja Puhakka, V., Professori, yksikön johtaja	
Työn nimi Toimitusjohtajan tietotarpeiden tunnistaminen liiketoimintatiedon hallinnan kehittämisessä			
Oppiaine Johtaminen ja organisaatio	Työn laji Pro gradu	Aika Elokuu 2012	Sivumäärä 79 + 3 kpl
Tiivistelmä <p>Tiedolla on merkittävä rooli nykypäivän yritysjohtajien työssä. Johtajien työ on pitkälti päätösten tekemistä ja päätöksenteossa tarvitaan tietoa. Nykypäivän tietoyhteiskunnassa tietoa on saatavilla lähes rajattomasti ja päätöksenteon kannalta haasteen muodostaakin oleellisen tiedon tunnistaminen, saavuttaminen ja käyttäminen päätöksenteossa. Liiketoimintatiedon hallinta (business intelligence) pyrkii vastaamaan edellä kuvattuihin haasteisiin tavoitteenaan tukea johdon päätöksentekoa. Tässä tutkimuksessa tutkitaan liiketoimintatiedon hallinnan kehittämistä toimitusjohtajan päätöksenteon näkökulmasta, sillä aikaisempi johtamisen tutkimus on jättänyt toimitusjohtajan näkökulman vähemmälle huomiolle.</p> <p>Vaikka liiketoimintatiedon hallintaa on tutkittu paljon, käsitteelle ei ole muodostunut yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tästä syystä tutkimuksessa perehdytään käsitteen ympärillä käytävään tieteelliseen keskusteluun tarkoituksena kirkastaa liiketoimintatiedon hallinnan määritelmää. Liiketoimintatiedon hallinnan kehittämisessä ensimmäinen haaste on toimitusjohtajan päätöksenteon kannalta oleellisen tiedon tunnistaminen ja käsitteellistäminen. Tutkimusongelma kietoutuu toimitusjohtajuuden, liiketoimintatiedon hallinnan ja edelleen tietotarpeiden tunnistamisen ympärille. Tutkimusongelman pohjalta on laadittu tutkimuskysymys: <i>millä tavalla liiketoimintatiedon hallintaa tulisi kehittää toimitusjohtajan päätöksenteon tukemiseksi?</i> Tutkimuskysymys on jaettu edelleen kahteen alakysymykseen: (1) <i>mitä on liiketoimintatiedon hallinta toimitusjohtajan päätöksenteon tukemisen kannalta</i> ja (2) <i>millä tavalla toimitusjohtajan tietotarpeet ja niihin liittyvät kehitysalueet ovat tunnistettavissa ja konkretisoitavissa?</i></p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tapausyrityksenä on suomalainen hirsirakennuksia valmistava yritys, joka on osa suurempaa, mekaaniseen puunjalostukseen erikoistunutta konsernia. Tutkimuksen aluksi laadittiin teoreettinen viitekehys liiketoimintatiedon hallinnasta ja sen kehittämisestä toimitusjohtajan tarpeiden näkökulmasta. Teoreettisen viitekehyksen ohjaamana kerättiin empiirinen aineisto, joka muodostui tapausyrityksen toimitusjohtajan ja emoyhtiön talousjohtajan haastatteluista. Myös empiirisen aineiston analysointi tapahtui teoreettisen viitekehyksen pohjalta.</p> <p>Tutkimus osoitti, että liiketoimintatiedon hallinta on moniulotteinen käsite, jota käytetään eri yhteyksissä eri tavoin. Hyvin yleisesti se nähdään prosessina, jonka tavoitteena on tukea johtajien päätöksentekoa tarjoamalla heidän käyttöönsä päätöksenteon kannalta oleellista tietoa oikea-aikaisesti. Tutkimuksessa nousi esille, että huolella toteutettu tietotarpeiden tunnistaminen on keskeinen edellytys onnistuneelle liiketoimintatiedon hallinnalle. Tietotarpeiden ja niihin liittyvien kehitysalueiden tunnistamisessa ja käsitteellistämisessä auttaa tiedon tarjonnan, tiedon kysynnän ja objektiivisten tietotarpeiden huolellinen selvittäminen. Etenkin tietotarpeiden selvittämisen osalla tulisi käyttää useita menetelmiä rinnakkain parhaan lopputuloksen varmistamiseksi. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset tuovat oman lisänsä aiheen ympärillä käytävään tieteelliseen keskusteluun sekä antavat eväitä liiketoimintatiedon hallinnan kehittämiseen käytännön liike-elämässä.</p>			
Asiasanat Johdon päätöksenteko, Business Intelligence			
Muita tietoja			

ESIPUHE

Pro gradu -tutkimuksen tekeminen on ollut yhtä aikaa vaativa ja antoisa projekti. Tutkimuksen ja käytännön liike-elämän yhdistäminen on tuonut haasteiden lisäksi mielenkiintoa tekemiseen luoden samalla siltaa työelämään opintojen päättyessä. Ennen siirtymistä seuraaviin haasteisiin, haluan lausua muutaman kiitoksensanan minua tässä työssä tukeneille.

Toteutin varsinaisen tutkimustyön varsin tiiviissä aikataulussa ripeästi sujuneiden opintojen päätteeksi. Haluan kiittää työni ohjaajaa Vesa Puhakkaa mahdollisuudesta tehdä tutkimus joustavasti, oman aikatauluni mukaisesti. Tapausyrityksen emoyhtiön toimitusjohtajaa haluan kiittää projektia kohtaan osoittamastasi mielenkiinnosta, olet tarjonnut minulle mahdollisuuden ponnistaa pitkälle! Tapausyrityksen toimitusjohtaja ja emoyhtiön talousjohtaja ansaitsevat erityiskiitokset loistavasti sujuneesta yhteistyöstä tutkimuksen empiirisessä vaiheessa.

Olen saanut paljon tukea ja kannustusta sisaruksiltani ja ystäviltäni tämän tutkimusprojektin ja koko opintojeni aikana. Kiitos siitä! Erityisesti haluan kiittää vanhempiani saamastani tuesta elämäni eri vaiheissa. Olette kannustaneet minua aina eteenpäin!

Tiivis opiskelutahtini ja tämän tutkimusprojektin toteuttaminen ovat vaatineet läheisiltäni paljon. Lopuksi haluan kiittää vaimoani Sallaa sekä lapsiani Aatosta ja Aavaa. Salla, ilman sinun panostasi tämä ei olisi ollut mahdollista. Aatos ja Aava, te palautitte päivä toisensa jälkeen mieleeni, mikä elämässä todella on tärkeää.

Oulussa, elokuussa 2012

Joel Tölli

SISÄLLYSLUETTELO

Tiivistelmä

Esipuhe

Sisälllys

Kuviot ja taulukot

ESIPUHE	3
----------------------	----------

1 JOHDANTO	8
-------------------------	----------

1.1 JOHDATUS AIHEESEEN	8
------------------------------	---

1.2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMA	10
--	----

1.3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN KULKU	11
---	----

2 TOIMITUSJOHTAJAN TEHTÄVÄT, PÄÄTÖKSENTEKO JA TJETOTARPEET	14
---	-----------

2.1 TOIMITUSJOHTAJAN TEHTÄVÄT	14
-------------------------------------	----

2.2 PÄÄTÖKSENTEON TASOT	16
-------------------------------	----

2.2.1 Strateginen päätöksenteko	17
---------------------------------------	----

2.2.2 Taktinen päätöksenteko	17
------------------------------------	----

2.2.3 Operatiivinen päätöksenteko	18
---	----

2.3 TOIMITUSJOHTAJAN TJETOTARPEET ERI PÄÄTÖKSENTEKOTASOILLA	18
---	----

3 TJETOTARPEIDEN TUNNISTAMINEN LIIKETOIMINTATIEDON HALLINNAN KEHITTÄMISESSÄ	21
--	-----------

3.1 LIIKETOIMINTATIEDON HALLINTA	21
--	----

3.1.1	<i>Keskustelua liiketoimintatiedon hallinnan käsitteestä</i>	21
3.1.2	<i>Liiketoimintatiedon hallinnan prosessi</i>	24
3.2	TIETOTARPEIDEN TUNNISTAMINEN	26
3.2.1	<i>Menetelmiä tietotarpeiden tunnistamiseen</i>	27
3.2.2	<i>Tietotarpeista tiedon kysyntään</i>	30
3.2.3	<i>Tiedon tarjonnan, tiedon kysynnän ja tietotarpeiden suhde</i>	32
3.3	TIEDON TARJONTA, TIEDON KYSYNTÄ JA TIETOTARPEET LIIKETOIMINTATIEDON HALLINNAN KEHITTÄMISESSÄ	34
4	TUTKIMUSMETODOLOGIA	38
4.1	TUTKIMUSOTE- JA METODI	38
4.2	TAPAUSYRITYKSEN ESITTELY	39
4.2.1	<i>Yleistietoa yrityksestä</i>	39
4.2.2	<i>Tutkimusongelma tapausyrityksen näkökulmasta</i>	40
4.3	TUTKIMUSPROSESSIN ETENEMINEN JA EMPIIRISEN AINEISTON KERÄÄMINEN	41
4.4	EMPIIRISEN AINEISTON ANALYSOINTI	44
5	LIIKETOIMINTATIEDON HALLINNAN KEHITTÄMINEN TAPAUSYRITYKSESSÄ	45
5.1	TIEDON TARJONTA	45
5.2	TIEDON KYSYNTÄ	48
5.3	TIETOTARPEET	52

5.4	LIIKETOIMINTATIEDON HALLINNAN KEHITYSALUEET	57
5.4.1	<i>Tehokas alue ja potentiaaliset kehitysalueet</i>	59
5.4.2	<i>Epäedulliset alueet</i>	61
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	65
6.1	TEOREETTISET JOHTOPÄÄTÖKSET	65
6.2	LIIKKEENJOHDOLLISET SUOSITUKSET	69
6.3	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	70
6.4	RAJOITUKSET JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	72
	LÄHTEET	74
	EMPIIRISET LÄHTEET	79
 LIITTEET		
	LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO TIEDON TARJONNAN SELVITTÄMISEKSI	80
	LIITE 2: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO TIEDON KYSYNNÄN SELVITTÄMISEKSI	82
	LIITE 3: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO TIETOTARPEIDEN SELVITTÄMISEKSI.....	84

KUVIOT

KUVIO 1. TUTKIMUKSEN ETENEMINEN JA RAKENNE.....	13
KUVIO 2. LIIKETOIMINTATIEDON HALLINNAN SUHDE MUIHIN INTELLIGENCE- KÄSITTEISIIN	23
KUVIO 3. LIIKETOIMINTATIEDON HALLINNAN PROSESSI	24
KUVIO 4. TIEDON TARJONNAN, TIEDON KYSYNNÄN JA TIETOTARPEIDEN SUHDE	32
KUVIO 5. TIEDON TARJONTA, TIEDON KYSYNTÄ JA TIETOTARPEET LIIKETOIMINTATIEDON HALLINNAN KEHITTÄMISESSÄ.....	35
KUVIO 6. TUTKIMUSPROSESSIN ETENEMINEN.....	42
KUVIO 7. TIEDON TARJONTA TAPAUSYRITYKSEN TOIMITUSJOHTAJALLE.....	47
KUVIO 8. TAPAUSYRITYKSEN TOIMITUSJOHTAJAN TIEDON KYSYNTÄ	50
KUVIO 9. TAPAUSYRITYKSEN TOIMITUSJOHTAJAN TIETOTARPEET	57
KUVIO 10. TIEDON TARJONTA, TIEDON KYSYNTÄ JA TIETOTARPEET TAPAUSYRITYKSESSÄ	58

TAULUKOT

TAULUKKO 1. TIETOTARPEET ERI PÄÄTÖKSENTEKOTASOILLA	19
TAULUKKO 2. MENETELMIÄ TIETOTARPEIDEN TUNNISTAMISEKSI.....	28
TAULUKKO 3. STRUKTUROITU HAASTATTELU TIETOTARPEIDEN TUNNISTAMISEKSI	29

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen

Tämän päivän yhteiskunnassa tieto on hyvin merkittävä menestystekijä. Tiedolla on merkittävä rooli myös nykypäivän yritysjohtajien työssä; johtajien työ on pitkälti päätöksentekoa ja kaikkien päätöksentekijöiden tavoitteena lienee, että päätökset perustuvat tietoon. Johtajat siis tarvitsevat päätöksenteon tueksi tietoa, jota onkin saatavilla lähes rajattomasti. Hamzahin, Sobeyn ja Koroniosin (2010: 267) mukaan organisaatiossa oleva informaatio kaksinkertaistuu tyypillisesti puolentoista vuoden aikana. Johtajat eivät ole kuitenkaan muita ihmisiä kummempia sen suhteen, että myös heillä on vain rajallinen kyky käsitellä tietoa. Tämän vuoksi kaiken tarjolla olevan tiedon hyödyntäminen ei ole mahdollista vaan on kyettävä keskittymään oleelliseen. (Pellinen 2005: 218.)

Kun tietoa on saatavilla lähes rajattomasti ja kun johtajan tiedonkäsittelykapasiteetti on rajallinen, tehokas tiedonhallinta nousee keskiöön. Pyrittäessä tukemaan johdon päätöksentekoa tiedonhallinnan keinoin oleellista on selvittää, mitä tietoa johtajat todella tarvitsevat päätöksenteossa ja miten tätä tietoa hallitaan. Johdon päätöksentekoa auttaa se, että oikeanlaista tietoa on oikea-aikaisesti saatavilla. Tämä edellyttää, että ollaan perillä johtajan tietotarpeista, kerätään ja jalostetaan tietoa systemaattisesti ja lopulta jaetaan sitä tarkoituksenmukaisella tavalla (Gilad & Gilad 1985, Herring 1999, Thomas 2001, Pirttimäki 2007). Edellä kuvattuihin haasteisiin yritykset pyrkivät vastaamaan *business intelligencen* avulla tehostaakseen päätöksentekoaan (Ghoshal & Kim 1986; Hovi, Hervonen & Koistinen 2009).

Business intelligence -termille on pyritty löytämään oikeaa suomennosta jo vuosien ajan. Suomennoksiksi on ehdotettu muun muassa yritystiedon rikastusta, analyyttisen tiedon hallintaa, tiedon hallinnan prosessia ja liiketoimintatiedon hallintaa. Näistä viimeisin on Suomessa ehkä vakiintunein, joskaan se ei ole täysin syrjäyttänyt englanninkielistä termiä suomalaisissa liike-elämän ja julkishallinnon organisaatioissa. (Hovi *et al.* 2009: 78.) Vaikka business intelligence -termiä käytetään melko yleisesti myös suomenkielisessä tutkimuksessa ja liike-elämässä, haluan omalta osaltani edistää suomenkielisen käsitteistön kehittymistä. Tästä syystä

käytän tutkimuksessani business intelligence -termin sijaan suomennosta *liiketoimintatiedon hallinta*.

Katsaus liiketoimintatiedon hallintaa käsittelevään tieteelliseen keskusteluun osoittaa hyvin pian, että aihetta on tutkittu paljon teknologisesta näkökulmasta (esim. Warner 2007, Llyod 2011). Erilaiset teknologiset ratkaisut ovatkin tärkeitä kerättäessä, analysoitaessa ja varastoitaessa suuria tietomääriä. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan keskitytä teknologiseen puoleen lainkaan vaan aihetta lähestytään johdon tarpeiden näkökulmasta ja tutkitaan johdon päätöksenteon tukemista liiketoimintatiedon hallintaa kehittämällä. Vaikka liiketoimintatiedon hallintaa on tutkittu paljon, ei sille ole edelleenkään muodostunut yksiselitteistä ja yleispätevää määritelmää. Tämän vuoksi käsitteen määritelmää on syytä edelleen tutkia, jotta olisi mahdollisimman selkeää, mistä puhutaan, kun puhutaan liiketoimintatiedon hallinnasta ja sen kehittämisestä.

Liiketoimintatiedon hallintaa kehitettäessä kaikki lähtee liikkeelle tietotarpeiden tunnistamisesta ja määrittelystä, joten tämä vaihe on tehtävä huolella ja perusteellisesti. Wetherben (1991: 52) mukaan johtajien on hyvin vaikea tunnistaa ja ilmaista tietotarpeitaan suunnitteluvaiheessa, mutta jos tämä vaihe ohitetaan vaikeutensa vuoksi liian kevyesti, ollaan pian siinä tilanteessa, että valmista järjestelmää on alettava muuttaa todellisiin tarpeisiin vastaavaksi. Hän lisää, että muutosten kustannukset ovat kymmeniä kertoja kalliimpia toteutettuun kuin suunnitteluvaiheessa olevaan järjestelmään. Tämän vuoksi liiketoimintatiedon hallinnan kehittämisessä tietotarpeiden tunnistaminen on nähtävä erityisen merkittävänä asiana ja siksi sitä tarkastellaan lähemmin myös tässä tutkimuksessa.

Alan tieteellisessä keskustelussa puhutaan sekä tietotarpeiden *tunnistamisesta* että *määrittelystä* tarkoittaessa käytännössä samaa asiaa. Esimerkiksi Wetherbe (1991), Watson ja Frolick (1993), Pirttimäki (2007) sekä Pitts ja Browne (2007) puhuvat tietotarpeiden määrittelystä (define, determine, specify) kun taas ainakin Herring (1999) puhuu tietotarpeiden tunnistamisesta (identify). En ole täysin selvillä käsitteiden (define, determine ja specify vs. identify) merkityseroista englannin kielessä, mutta suomenkielessä tunnistamisen ja määrittelyn välillä on hienoinen, mutta selkeä merkitysero. Tunnistamiseen liittyy ajatus tietotarpeiden objektiivisuudesta ja päätöksentekijästä riippumattomuudesta, kun taas määrittely

viittaa siihen, että päätöksentekijä voi itse määritellä tietotarpeensa. Kuitenkin *tarpeet* kuvastavat mielestäni jotain ihmisestä riippumatonta eikä niitä voi itse määritellä. Tästä johtuen käytän tutkimuksessa käsitettä *tietotarpeiden tunnistaminen*.

Toimitusjohtajan asema organisaatiossa on aivan erityinen ja hänen työnkuvansa poikkeaa merkittävästi organisaation muiden henkilöiden työnkuvista. Kuten Kehusmaa (2011: 16) toteaa, ”toimitusjohtaja ei ole työntekijä vaan ikään kuin yhtiön toimielin, jolla on vahva ja itsenäinen asema”. Erityisasemastaan johtuen toimitusjohtajan päätöksentekoa ja tietotarpeita on syytä tarkastella erikseen, irrallaan yleisestä ”johdon päätöksenteosta”, etenkin, kun Kulla (2011: 59) tuo esille, että johtamista käsittelevä tutkimus keskittyy pääosin alemmille johtamistasoille, lähinnä työnjohtoon ja keskijohtoon. Pelkästään toimitusjohtajiin kohdistuvaa tutkimusta on tehty hänen mukaansa vain vähän. Tässä tutkimuksessa liiketoimintatiedon hallinnan kehittämistä tutkitaan juuri toimitusjohtajan näkökulmasta tarkoituksena lisätä ymmärrystä toimitusjohtajan päätöksenteosta ja sen tukemisesta. Tutkimuksen teoriassa joudutaan tukeutumaan käytännössä yleiseen johtamista käsittelevään tutkimukseen pelkästään toimitusjohtajiin liittyvän tutkimuksen vähäisyydestä johtuen, mutta empiirinen aineisto sen sijaan keskittyy toimitusjohtajan näkökulmaan.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on valottaa liiketoimintatiedon hallinnan kehittämistä toimitusjohtajan päätöksenteon tukemiseksi. Tutkimuksen teoreettisina tavoitteina on kirkastaa liiketoimintatiedon hallinnan määritelmää tuomalla esille erilaisia näkökantoja käsitteen ympärillä käydystä tieteellisestä keskustelusta sekä luoda teoreettinen viitekehys tietotarpeiden tunnistamisesta liiketoimintatiedon hallinnan kehittämisessä. Empiirisinä tavoitteina on testata luotua teoreettista viitekehystä käytännössä sekä kehittää tapausyrityksen liiketoimintatiedon hallintaa käsitteellistämällä toimitusjohtajan tietotarpeita ja niihin liittyviä kehityskohteita.

Tutkimusongelmana on toimitusjohtajan päätöksenteon kannalta oleellisen tiedon käsitteellistäminen liiketoimintatiedon hallinnan edelleen kehittämiseksi. Ongelman ratkaisemiseksi on aluksi luotava ymmärrys toimitusjohtajan päätöksenteosta ja

tietotarpeista sekä liiketoimintatiedon hallinnasta ja sen kehittamisestä. Sen jälkeen on mahdollista syventyä toimitusjohtajan tietotarpeiden tunnistamiseen ja tietotarpeiden käsitteellistämiseen. Tässä tutkimuksessa keskitytään liiketoimintatiedon hallinnan kehittämisessä tietotarpeiden tunnistamiseen, eli pyritään selvittämään lähtökohdat onnistuneelle liiketoimintatiedon hallinnan kehittämiselle. Olen kiteyttänyt tutkimusongelman alla olevaan tutkimuskysymykseen alakysymyksineen:

- Millä tavalla liiketoimintatiedon hallintaa tulisi kehittää toimitusjohtajan päätöksenteon tukemiseksi?
 1. Mitä on liiketoimintatiedon hallinta toimitusjohtajan päätöksenteon tukemisen kannalta?
 2. Millä tavalla toimitusjohtajan tietotarpeet ja niihin liittyvät kehitysalueet ovat tunnistettavissa ja konkretisoitavissa?

Kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että tämä tutkimus ei pyri vastaamaan siihen, miten liiketoimintatietoa tulisi hallita johdon päätöksenteon tukemiseksi, vaan pyrkimyksenä on löytää keinoja viedä liiketoimintatiedon hallintaa parempaan suuntaan. *Toimitusjohtajan päätöksenteon tukemisen* on tarkoitus varmistaa oikea ja johdonmukainen lähestymistapa aiheen käsittelyyn. Kaiken lähtökohtana tulisi siis olla kysymys siitä, miten tämä kaikki auttaa toimitusjohtajaa eteen tulevilla päätöksentekotilanteilla.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku

Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusongelmaan on haettu ratkaisua luomalla toimitusjohtajuuden, liiketoimintatiedon hallinnan, ja tietotarpeiden tunnistamisen ympärillä käytävien tieteellisten keskustelujen pohjalta teoreettinen viitekehys, jota on hyödynnetty tutkimuksen empiirisessä osassa. Empiirinen aineisto koostuu tapausyrityksen toimitusjohtajan ja tapausyrityksen emoyhtiön talousjohtajan teemahaastatteluista. Empiirinen aineisto on kerätty ja analysoitu teoreettisen viitekehyksen ohjaamana, joten tutkimusta voidaan pitää teorialähtöisenä.

Tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa johdattelen lukijan aiheeseen tarkastelemalla tutkimuksen taustalla vaikuttavaa problematiikkaa ja määrittelemällä lyhyesti tärkeimpiä käsitteitä. Johdantoluvussa esitän myös tutkimuksen tarkoituksen, tavoitteet ja tutkimusongelman sekä kerron tutkimusmenetelmistä ja tutkimuksen kulusta.

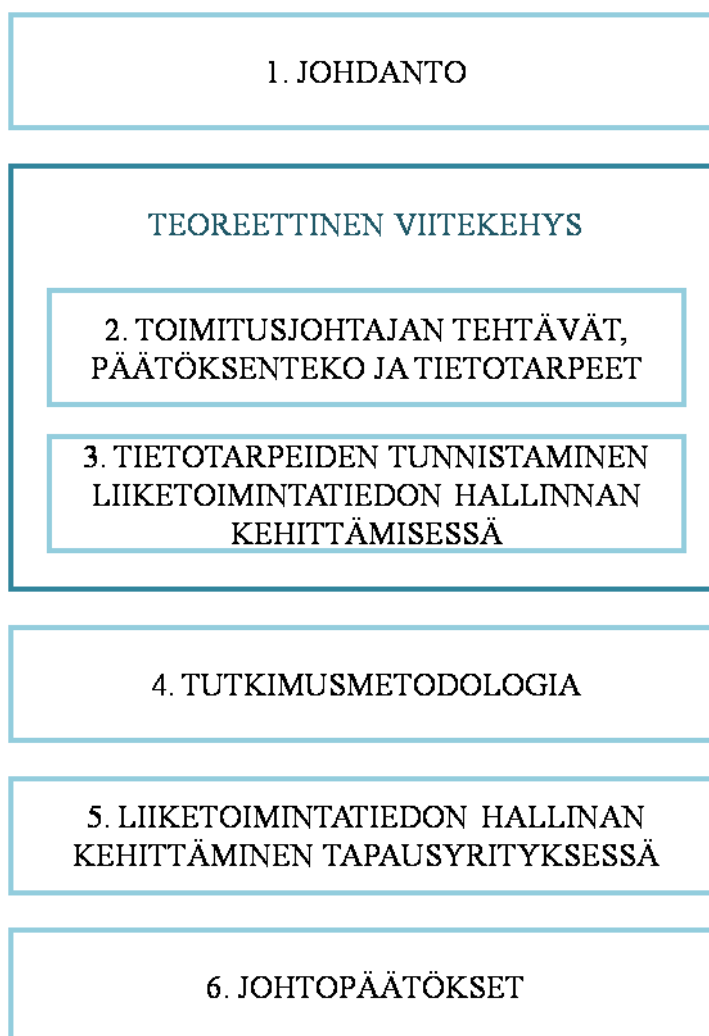
Toinen ja kolmas luku muodostavat pohjan tutkimuksen teoreettiselle viitekehykselle. Toisessa luvussa tarkastellaan toimitusjohtajan tehtäviä, päätöksentekoa ja tietotarpeita eri päätöksentekotasolla. Toimitusjohtajan tehtäviä lähestytään sekä lainsäädännöllisestä että yleisestä johtajuuden näkökulmasta. Päätöksenteon tarkastelun yhteydessä luodaan ensin katsaus päätöksenteon tasoihin, minkä jälkeen käsitteellistetään toimitusjohtajan tietotarpeita eri päätöksentekotasolla.

Kolmannessa luvussa käsitellään liiketoimintatiedon hallintaa ja lähemmin tietotarpeiden tunnistamista liiketoimintatiedon hallinnassa. Ensimmäisessä alaluvussa tutustutaan liiketoimintatiedon hallinnan käsitteeseen sekä luodaan yleisellä tasolla katsaus liiketoimintatiedon hallinnan prosessiin. Toisessa alaluvussa syvennytään liiketoimintatiedon hallinnan prosessin ensimmäiseen vaiheeseen, tietotarpeiden tunnistamiseen käymällä läpi menetelmiä tietotarpeiden tunnistamiseen sekä laajentamalla näkemystä tietotarpeista tiedon kysyntään ja tarjontaan. Luvun lopussa tutkimuksen teoreettinen osuus vedetään yhteen teoreettiseksi viitekehykseksi, joka yhdistää erilaisia näkökulmia tieteellisestä keskustelusta.

Neljännessä luvussa avaan lukijalle tutkimusotetta ja -metodia. Kerron tarkemmin empiirisen aineiston keräämisestä ja aineiston analysoimisesta sekä esittelen tapausyrityksen ja tutkimusprosessin etenemisen.

Viidennessä luvussa esittelen teemahaastatteluiden tulokset teoreettisen viitekehyksen määrittelemässä muodossa ja analysoin tuloksia teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Analyysin pohjalta hahmottuu liiketoimintatiedon hallinnan kehitysalueet tapausyrityksessä.

Kuudennessa, johtopäätösluvussa, vedän aiempien lukujen tulokset yhteen ja vien tutkimuksen tulokset osaksi liiketoimintatiedon hallinnan ympärillä käytävää tieteellistä keskustelua. Teoreettisten johtopäätösten lisäksi esitän liikkeenjohdollisia suosituksia liiketoimintatiedon hallinnan kehittämiseen toimitusjohtajan päätöksenteon tukemiseksi. Johtopäätösluvussa myös arvioin tutkimuksen toteutusta, tuon esille tutkimukseen liittyviä rajoituksia sekä esitän joitain jatkotutkimusehdotuksia. Kuviossa 1 on vielä havainnollistettu tutkimuksen etenemistä ja rakennetta.



Kuvio 1. Tutkimuksen eteneminen ja rakenne.

2 TOIMITUSJOHTAJAN TEHTÄVÄT, PÄÄTÖKSENTEKO JA TIETOTARPEET

2.1 Toimitusjohtajan tehtävät

Osakeyhtiölaki (OYL, 21.7.2006/624) määrittelee toimitusjohtajan yleiset tehtävät. Toimitusjohtajan tehtävänä on hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimitusjohtaja vastaa siitä, että yhtiön kirjanpito on järjestetty lain mukaisesti ja varainhoito luotettavalla tavalla. Lisäksi toimitusjohtajan on annettava hallituksen jäsenille tiedot, jotka ovat tarpeen hallituksen tehtävien hoitamisessa. (OYL 6, 17§.)

OYL:n mainitsemalla juoksevalla hallinnolla tarkoitetaan toimenpiteitä, jotka ovat yhtiön toimintaan nähden tavanomaisia. Hallitus voi kuitenkin valtuuttaa toimitusjohtajan ryhtymään myös yhtiön toiminnan kannalta epätavallisiin ja laajoihin toimiin, kuten allekirjoittamaan liiketoiminnan kannalta merkittäviä sopimuksia. Toimitusjohtaja voi ryhtyä tällaisiin epätavallisiin ja laajoihin toimiin myös ilman hallituksen valtuutusta, jos hallituksen päätöstä ei voida odottaa aiheuttamatta yhtiölle olennaista haittaa. (OYL 6, 17§; Tiuhonen, Berqvist, Haapanen, Herold, Jaakola, Kariola, von Weymarn & Korpinen 2007: 77.)

Toimitusjohtajan rooli on käytännössä yleensä merkittävämpi kuin OYL:n säännösten perusteella voisi arvioida. Tämä johtuu pitkälti siitä, että toimitusjohtajalla on yleensä parempi käsitys yhtiön toiminnasta kuin hallituksella, koska hän on yhtiössä jatkuvasti paikalla. Lisäksi, kun hallituksella on mahdollisuus siirtää toimivaltaansa liittyvää päätöksentekoa toimitusjohtajalle, toimitusjohtajan rooli muodostuu yleensä hyvin merkittäväksi. (Tiuhonen *et al.* 2007: 78, 81.)

Toimitusjohtajan tehtävistä on säädetty laissa, jotta toimitusjohtajan ja yhtiön muiden toimielinten kuten hallituksen ja yhtiökokousten oikeudet ja velvollisuudet olisivat mahdollisimman selkeitä. Kehitettäessä liiketoimintatiedon hallintaa toimitusjohtajan päätöksenteon tueksi toimitusjohtajan tehtäviä on kuitenkin tarkasteltava lakitekstiä laaja-alaisemmin.

Erikoisasemastaan huolimatta toimitusjohtajan työ on pohjimmiltaan johtajan työtä eli johtamista. Toimitusjohtajan tehtävät ovat siis johtajan tehtäviä toimitusjohtajuuden tuodessa kuvaan erityisen näkökulman. (Kehusmaa 2011: 31.) Kirjallisuudesta löytyy monenlaisia määritelmiä johtajan tehtävistä. Suominen, Karkulehto, Sipponen ja Hämäläinen (2009: 40–41) kokoajavat johtajan tehtävät kokonaisuuksiksi, joita ovat henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen, verkostojen ja yhteistyösuhteiden johtaminen, substanssin johtaminen ja strateginen johtaminen. Kaikki nämä ovat varmasti myös toimitusjohtajan tehtäviä, erityisesti strategisen johtamisen ollessa toimitusjohtajan vastuulla. Kaski ja Kiander (2007: 70–71) lähestyvät johtajan tehtäviä erilaisten roolien kautta. Heidän mukaansa johtaja voi olla visionääri, organisoija, suunnittelija, oppimisen johtaja, yhteistyön tekijä, työilmapiirin havainnoija ja vallankäyttäjä. Ekmanin (2004: 119–125) mukaan johtajuuden neljä kulmakiveä ovat (1) luottamuksen kasvattaminen, (2) oppimisen johtaminen, (3) sanoman välittäminen ja (4) hyvän organisaatiokulttuurin luominen.

Kehusmaa (2011: 34) on kirjallisuuslähteiden ja toimitusjohtajien näkemysten perusteella päätenyt siihen, että jokaisen toimitusjohtajan vastualueeseen kuuluvia keskeisiä tehtäväkokonaisuuksia ovat (1) strateginen johtaminen, (2) organisaatiokulttuurin rakentaminen, (3) verkostojen ja yhteistyösuhteiden kehittäminen ja (4) kehittymisen johtaminen. Tässä tutkimuksessa, kun tavoitteena on liiketoimintatiedon hallinnan kehittäminen toimitusjohtajan päätöksenteon tueksi, tarkastellaan lähemmin strategista johtamista toimitusjohtajan tehtävänä. Onhan ennen kaikkea strateginen johtaminen päätöksien tekemistä.

Kehusmaan (2011: 34) mukaan ”toimitusjohtajan päätehtävänä on vastata yrityksen johtamisesta strategian edellyttämällä tavalla”. Johtaminen on perinteisesti jaettu operatiiviseen ja strategiseen tasoon, taktisen tason ollessa jossain välimaastossa. Kehusmaan (*ibid.*) mielestä tämä jako on turha, koska kaiken tekemisen tarkoitus on lopulta toteuttaa laadittua strategiaa. Etenkin toimitusjohtajan kohdalla on totta, että kaikki johtamisponnistelut tähtäävät strategian toteuttamiseen, mutta operatiivinen ja taktinen taso ovat käsitteinä tarpeellisia tarkasteltaessa toimitusjohtajan päätöksentekoa kokonaisvaltaisesti ja riittävän tarkasti. Seuraavassa kappaleessa selvennän tätä kokonaisuutta Laitisen (2003) jaottelun avulla.

Ylimmän eli strategisen johdon, johon toimitusjohtaja luonnollisesti kuuluu, tehtävänä on strategioiden toteuttaminen (strateginen päätöksenteko). Tämä strateginen johtaminen edellyttää toimitusjohtajalta strategian toteutumisen tehokkuuden seuranta eli toisin sanoen keskijohdon eli taktisen johdon edesottamuksien seuranta (taktinen päätöksenteko). Toimitusjohtaja siis tekee taktisen tason päätöksiä seuratessaan ja ohjatessaan keskijohdon toimintaa. Keskijohto puolestaan vastaa toimintokohtaisten resurssien käytöstä strategian toteuttamiseksi eli käyttää itse taktista päätöksentekovaltaa. Tähän tehtävään kuuluu resurssien käytön tehokkuuden seuranta, eli operatiivisen tason toiminnan seuranta (operatiivinen päätöksenteko). Keskijohto siis tekee operatiivisen tason päätöksiä seuratessaan ja ohjatessaan operatiivisen tason toimintaa (Laitinen 2003: 176–177.)

Yhteenvedona todettakoon, että toimitusjohtaja on vastuussa organisaation päivittäisestä toiminnasta yhtiön hallitukselle ja hän vastaa laaditun strategian toteuttamisesta. Tässä tehtävässään hän tekee päätöksiä ainakin epäsuorasti kaikilla päätöksentekotasolla. Hän tekee itsenäisesti strategisia päätöksiä, seuraa strategian toteutumista ja ohjaa sitä taktisilla päätöksillä ja edelleen keski- eli taktista johtoa ohjatessaan vaikuttaa myös operatiiviseen päätöksentekoon. Seuraavaksi eri päätöksentekotasoa tarkastellaan hieman tarkemmin.

2.2 Päätöksenteon tasot

Hamzahin *et al.* (2010: 268) mukaan kaikissa organisaatioissa tapahtuu päätöksentekoa kolmella tasolla: strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Osa tutkijoista ei käsittele taktista päätöksentekoa erikseen, vaan ajattelee sen olevan jatkumolla, jonka toisessa päässä on strateginen ja toisessa päässä taktinen päätöksenteko. Esimerkiksi Cooke ja Slack (1991) jäsentävät päätöksentekoa tällä tavalla. Heidän mukaansa päätöksenteko voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen, joista strateginen–operatiivinen on ensimmäinen. Kaksi muuta ovat jäsentämätön–jäsenneilty ja riippuvainen–riippumaton. Tässä tutkimuksessa käsitellään erikseen kaikkia kolmea päätöksenteon tasoa, koska taktinen tasokin nähdään riittävän merkityksellisenä tarkastella omana kokonaisuutenaan.

2.2.1 Strateginen päätöksenteko

Strateginen päätöksenteko liittyy organisaation pitkän tähtäyksen suunnitteluun (Bocij, Chaffey, Greasley & Hickie 1999: 19). Strategisen päätöksenteon tarkoituksena on suunnitella organisaation toiminta-ajatus ja luoda strategia toiminta-ajatuksen toteuttamiseksi (Laitinen 2003: 178). Strategiset päätökset koskettavat koko organisaatiota tai ainakin suurta osaa siitä sekä vaikuttavat myös organisaation ja sen ympäristön suhteeseen. Strategiset päätökset tehdään organisaation yllätasolla ja ne ovat yleensä ainutlaatuisia. (Cooke & Slack 1991: 21–22, Kaye 1995: 9, Bocij *et al. ibid.*)

Strateginen päätöksenteko vaikuttaa suoraan taktisen tason päätöksentekoon ja epäsuorasti myös operatiiviseen päätöksentekoon. Strategisen päätöksenteon yhteydessä asetetaan tavoitteet taktisen tason toiminnalle eli strategian toteuttaminen delegoidaan alemmalle tasolle. Strategian toteutumisen tehokkuutta, eli taktisen tason suoriutumista seurataan jatkuvasti, mikä vaikuttaa myös operatiiviseen päätöksentekoon. (Laitinen 2003: 178.) Esimerkiksi päätöstä suunnata liiketoiminta uudelle markkina-alueelle voidaan pitää strategisena päätöksenä (Bocij *et al.* 1999: 19).

2.2.2 Taktinen päätöksenteko

Taktinen päätöksenteko liittyy keskipitkän tähtäyksen suunnitteluun. Tällä tasolla tehdään päätöksiä budjettiin, resurssien kohdentamiseen ja toimintatapoihin liittyen. (Bocij *et al.* 1999: 19.) Taktisella tasolla vastataan siitä, että operatiivisella tasolla on resursseja käytössä: päätökset liittyvät esimerkiksi pitkäaikaisen rahoituksen, käyttöomaisuuden ja henkilöstön hankintaan (Laitinen 2003: 179).

Operatiivisen ja strategisen päätöksentekotason välissä taktinen päätöksenteko linkittyy molempiin päätöksentekotasoihin. Ensinnäkin taktisella tasolla asetetaan tavoitteet operatiiviselle toiminnalle ja seurataan tavoitteiden toteutumista. Toiseksi taktisen tason päätösten tavoitteena on saavuttaa keskipitkän aikavälin tavoitteet, jotka johdattavat organisaatiota kohti strategista päämäärää. Taktisen päätöksenteon tehtävän on siten varmistaa, että strategian toimeenpano tapahtuu tehokkaasti. Esimerkkinä taktisesta päätöksestä voisi olla organisaation tai sen osan vuosibudjetista päättäminen. (Bocij *et al.* 1991: 19, Laitinen 2003: 179.)

2.2.3 Operatiivinen päätöksenteko

Operatiivisella päätöksenteolla tarkoitetaan lyhyen tähtäyksen suunnittelun ja päivittäisen johtamisen yhteydessä tehtävää päätöksentekoa (Bocij *et al.* 1999: 19). Käytännössä operatiivisella tasolla vastataan siis siitä, että toiminnot käyttävät tehokkaasti niille kohdennettuja resursseja (Laitinen 2003: 180). Operatiivinen päätöksenteko rajoittuu pitkälti johonkin organisaation osaan ja keskittyy pääasiassa sisäisiin asioihin. Tällä tasolla päätöksenteko on usein rutiininomaista, totuttujen tapojen mukaista ja päätökset tehdään normaalitilanteissa organisaation alemmilla tasoilla. (Cooke & Slack 1991: 21–22, Kaye 1995: 9.)

Operatiivinen päätöksenteko linkittyy taktiseen päätöksentekoon, sillä tällä tasolla tehtyjen päätösten tavoitteena on johdattaa organisaatio taktisella tasolla asetettuihin tavoitteisiin, esimerkiksi budjettitavoitteeseen. Esimerkkinä operatiivisesta päätöksestä voisi olla päivittäisen tai viikoittaisen tuotanto-ohjelman laatiminen. (Bocij *et al.* 1999: 19.)

2.3 Toimitusjohtajan tietotarpeet eri päätöksentekotasolla

Jotkut kirjallisuuslähteet antavat johtamis- ja päätöksentekotasosta sellaisen kuvan, että tietyllä johtamistasolla tehtäisiin vain kyseisen tason päätöksiä. Siis esimerkiksi niin, että toimitusjohtaja ja muu strateginen johto tekisi vain strategisia päätöksiä. Esimerkiksi Laitinen (2003) käsittelee johtamis- ja päätöksentekotasoa tällä tavalla. Kyseinen ajatusmalli päteeikin operatiivisella tasolla: operatiivinen johto tekee vain operatiivisia päätöksiä. Bocij *et al.* (1999: 19) ei kuitenkaan yhdistä johtamis- ja päätöksentekotasoa samalla tavalla, vaan jättää mahdollisuuden sille, että joillakin johtamistasoilla voidaan tehdä monen tason päätöksiä. Myös Pirttimäki (2007: 45) tuo esille etteivät johtamis- ja päätöksentekotasot ole suoraan ja tiukasti sidoksissa toisiinsa. Voitaneen ajatella niin, että kun vastuu kasvaa, päätöksentekotasot kumuloituvat: taktinen johto tekee sekä taktisia että operatiivisia päätöksiä ja strateginen johto tekee päätöksiä kaikilla päätöksentekotasolla. Tarkasteltaessa toimitusjohtajan tietotarpeita erilaisissa päätöksentekotilanteissa on siis otettava huomioon kaikki päätöksentekotasot ja niihin liittyvät tietotarpeet.

Jokaisen organisaation johtamiseen liittyy omanlaisensa tietotarpeet, joten on hyvin haasteellista, ellei jopa mahdotonta määritellä yleispäteviä toimitusjohtajan

päätöksenteon tietotarpeita (Pirttimäki 2007: 44). Eri päätöksentekotasojen välillä on kuitenkin havaittavissa tiedon luonteeseen liittyviä eroavaisuuksia tietotarpeissa. Eroavaisuutta tietotarpeissa ilmenee esimerkiksi tiedon lähteen suhteen. Operatiivisessa päätöksenteossa tietotarpeet ovat pääosin sisäiseen tietoon liittyviä, strategisen päätöksenteon tukeutuessa pääosin ulkoiseen tietoon muun muassa markkinatilanteen muutoksista ja kilpailijoista (Kaye 1995: 9). Taktinen tieto sijoittuu luonnollisesti näiden ääripäiden välimaastoon. On kuitenkin hyvä huomioida, etteivät tässä esitetyt jakolinjat ole mustavalkoisia, vaan kaikilla päätöksentekotasolla tarvitaan sekä sisäistä että ulkoista tietoa. Esimerkiksi Citroenin (2011) tuoreessa tutkimuksessa kaikki 13 yritystä keräsivät ja raportoivat sekä ulkoista että sisäistä tietoa strategisen päätöksenteon tueksi.

Tiedon lähteen lisäksi tietotarpeet eri päätöksentekotasolla vaihtelevat myös muiden ominaispiirteiden osalta. Bocijin *et al.* (1999: 20) mukaan päätöksentekotasoinnain vaihtelevia tiedon ominaispiirteitä ovat tiedon aikajänne, lähde, varmuus, laajuus ja tarkkuus sekä esitystaajuus (Taulukko 1). Etenkin tarvittavan tiedon aikajänteen katsotaan eroavan huomattavasti eri päätöksentekotasolla. Tämä on ymmärrettävää, kun ajatellaan tehtävän päätöksen vaikutuksia. Strategiset päätökset vaikuttavat pitkälle organisaation tulevaisuuteen, joten päätöksenteossa tarvitaan ennen kaikkea tulevaisuuteen suuntautuvaa tietoa. Operatiivisessa päätöksenteossa pyritään puolestaan reagoimaan toiminnassa tapahtuviin muutoksiin ja päätöksenteko tukeutuu usein aiemmin saatuihin kokemuksiin ja historialliseen tietoon. (Harwood 1994: 31, Pirttimäki 2007: 45.) Tässäkin tapauksessa taktinen päätöksenteko asettuu välimaaston. Jos ajatellaan esimerkiksi budjettipäätöksiä, sekä tulevaa markkinatilannetta, että mennyttä vuotta koskevat tiedot ovat tarpeellisia.

Taulukko 3. Tietotarpeet eri päätöksentekotasolla (mukaillen lähteestä Bocij et al. 1999: 20).

Päätöksentekotaso	Aikajänne	Taajuus	Lähde	Varmuus	Laajuus	Tarkkuus
Strateginen	pitkä	harvinainen	pääosin ulkoinen	epävarmempi	lavea	yleinen
Taktinen	keskipitkä	↔	molempia	↔	↔	↔
Operatiivinen	lyhyt	toistuva	pääosin sisäinen	varmempi	suppea	yksityiskohtainen

Toimitusjohtajan tietotarpeet ovat hyvin moninaiset ja vaihtelevat suuresti sen mukaan, minkä tasoista päätöstä hän on kulloinkin tekemässä. Strategisessa päätöksenteossa toimitusjohtaja tarvitsee pitkälle tulevaisuuteen suuntautuvaa, pääosin ulkoista, yleisellä tasolla olevaa, laaja-alaista ja epävarmaakin tietoa, mutta kuitenkin vain melko harvoin. Osallistuessaan operatiiviseen päätöksentekoon toimitusjohtaja tarvitsee lyhyen tähtäyksen, sisäistä, yksityiskohtaista, suppeaa ja varmaa tietoa. Tällaista tietoa hän tarvitsee toistuvasti. Taktisen päätöksenteon tueksi tarvittava tieto on jotain edellisten esimerkkien välimaastosta. (Bocij *et al.* 1999: 20.)

Tässä luvussa on luotu katsaus toimitusjohtajan tehtäviin sekä lainsäädännöllisestä että liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Lisäksi tarkasteltiin kaikkia kolmea päätöksenteon tasoa ja niihin liittyviä erityispiirteitä. Näistä johdettiin toimitusjohtajan tietotarpeiden luonne käsitteellisellä tasolla eritasoisissa päätöksentekotilanteissa. Seuraavassa luvussa keskitytään siihen, miten toimitusjohtajan yksilölliset tietotarpeet ovat määriteltävissä. Luvun alussa lähdetään liikkeelle laajemmasta kontekstista, liiketoimintatiedon hallinnasta ja sen kehittämisestä toimitusjohtajan päätöksenteon tukemiseksi. Tämän jälkeen tarkastellaan erilaisia tietotarpeiden määrittelyn menetelmiä. Luvun lopussa teoreettinen viitekehys tiivistetään kuvioksi, jonka avulla toimitusjohtajan tietotarpeita ja tiedon kysyntää sekä tarjolla olevaa tietoa analysoidaan ja liiketoimintatiedon hallinnan kehityskenttää pyritään hahmottamaan tutkimuksen empiirisessä osassa.

3 TIETOTARPEIDEN TUNNISTAMINEN LIKETOIMINTATIEDON HALLINNAN KEHITTÄMISESSÄ

3.1 Liiketoimintatiedon hallinta

3.1.1 Keskustelua liiketoimintatiedon hallinnan käsitteestä

Vaikka liiketoimintatiedon hallinta (business intelligence) on ollut jonkinlainen muoti-ilmiö 1990-luvulta lähtien, ei sille ole muotoutunut tieteellisessä keskustelussa yleisesti hyväksyttyä määritelmää (Pirttimäki 2007: 57). Käsitteen ympärillä käydään edelleen keskustelua koskien sekä käsitteen määritelmää että sen suhdetta muihin intelligence-käsitteisiin. Tästä johtuen on syytä ottaa huomioon useita näkemyksiä liiketoimintatiedon hallinnan käsitteestä. Ensimmäisiä määritelmiä lienee Ghoshalin ja Kimin (1986: 49) määritelmä, jonka mukaan liiketoimintatiedon hallinta on kilpailijoihin, asiakkaisiin, markkinoihin, uusiin teknologioihin ja sosiaalisiin trendeihin liittyvän tiedon keräämistä ja analysointia. Sawka (1996) tukee Ghoshalin ja Kimin määritelmää toteamalla, että liiketoimintatiedon hallinta keskittyy ulkoisen tiedon keräämiseen ja markkinoilla tapahtuvien muutosten ennustamiseen.

Edellä esitetyt määritelmät eivät huomio lainkaan yrityksen sisäistä tietoa, joka kuuluu Pirttimäen (2007) mukaan olennaisesti liiketoimintatiedon hallintaan ulkoisen tiedon ohella. Myös Barndt (1994) ja Hackney (2000) korostavat sisäisen tiedon roolia liiketoimintatiedon hallinnassa. Barndt (1994: 22–23) perustelee sisäisen tiedon tärkeyttä toteamalla, että yrityksen päätöksenteko perustuu pääosin yrityksen strategiaan, resursseihin ja operatiivisiin mahdollisuuksiin. Hackney (2000: 39) puolestaan kiteyttää liiketoimintatiedon hallinnan toimiksi, joiden avulla sisäistä tietoa varastoidaan, analysoidaan ja jaetaan.

Edellä esitetyistä määritelmistä on havaittavissa Pirttimäen (2007: 57) tekemä huomio, ettei liiketoimintatiedon hallinnalle ole muotoutunut yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Pranjic (2011: 277) huomioi tämän tosiasian tuoreessa tutkimuksessaan tuomalla esille käsitteen moninaisuuden. Hän analysoi useita liiketoimintatiedon hallinnan määritelmiä ja toteaa, että liiketoimintatiedon hallinta on (1) järjestelmä, käsite, menetelmä, prosessi tai rakenne, (2) jolla muun muassa asiakkaisiin, tuotteisiin, taloudellisiin mittareihin, liiketoimiin, varastonhallintaan ja tilauksiin liittyvää tietoa (3) kerätään, varastoidaan ja prosessoidaan jatkuvasti ja

organisoidusti, (4) tarkoituksena saada paikkansapitävää ja ajantasaista tietoa strategiseen ja operatiiviseen päätöksentekoon.

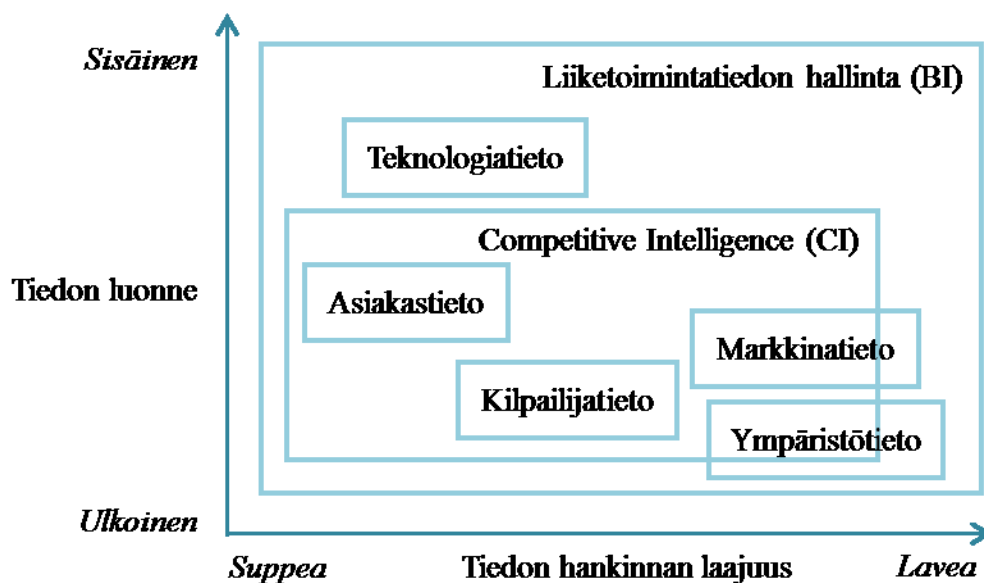
Yhteenvedona voitaneen todeta, että liiketoimintatiedon hallinnan tarkoituksena on lisätä ymmärrystä sekä yrityksen omasta toiminnasta että ulkoisesta ympäristöstä keräämällä, analysoimalla ja jakamalla sisäistä ja ulkoista tietoa. Negashin (2004: 177) määritelmä ottaakin huomioon sekä sisäisen että ulkoisen ulottuvuuden. Hänen mukaansa liiketoimintatiedon hallintaa käytetään ymmärtämään yrityksen omat kyvykkyydet, markkinoiden trendit ja tulevaisuuden suuntaukset, kilpailuympäristö sekä kilpailijoiden toimet ja niiden seuraukset. Lisäksi Negash (ibid.) tuo esille liiketoimintatiedon hallinnan yhteyden päätöksenteon tukemiseen toteamalla, että liiketoimintatiedon hallinnan tavoitteena on parantaa päätöksenteossa käytetyn tiedon ajantasaisuutta ja laatua.

Tarkasteltaessa liiketoimintatiedon hallinnalle (business intelligence) läheisiä käsitteitä voidaan todeta etenkin competitive intelligence -käsitteen liittyvän läheisesti business intelligence -käsitteeseen. Joidenkin näkemyksien mukaan competitive intelligence on vaihtoehtoinen käsite business intelligencelle (Combs & Moorhead 1992: 3 via Pirttimäki 2007: 61, Gilad 1996: 4, Pirttimäki & Hannula 2002: 8). Pirttimäki (2007: 61) tarkentaa, että business intelligence on tutumpi käsite Euroopassa, kun taas Pohjois-Amerikassa käytetään enemmän competitive intelligencea (CI).

Käsitteiden välillä on kuitenkin löydettävissä selviä eroja. Edellä liiketoimintatiedon hallintaa määriteltäessä todettiin sen koostuvan sekä ulkoisen että sisäisen tiedon hallinnasta; sekä tieto itse että tietolähteet voivat olla sekä ulkoisia että sisäisiä. CI kuitenkin keskittyy pääasiassa ulkoiseen tietoon. Tämä käy ilmi esimerkiksi Pirttilän (2000: 186) määritelmästä, jonka mukaan CI tarkoittaa toimintaa, jonka avulla yrityksessä seurataan kilpailuympäristöä ja siellä tapahtuvia muutoksia sekä tässä ympäristössä toimivia kilpailijoita. Useat kirjallisuuslähteet viittaavatkin siihen, että liiketoimintatiedon hallinta on CI:a laajempi käsite ja CI voidaan nähdä sen osana (esim. Choo 2000: 74–76, Pirttilä 2000: 13, 186, Pirttimäki 2007: 61–62).

Competitive intelligence -käsitteen lisäksi liiketoimintatiedon hallinnan yhteyteen kuuluu muitakin intelligence-käsitteitä. Tysonin (1986: 9 via Pirttimäki & Hannula

2002: 9–10) mukaan liiketoimintatiedon hallinta koostuu useista erityyppisistä tiedoista, joita ovat asiakastieto (customer intelligence), kilpailijaintelligence (competitor intelligence), markkinaintelligence (market intelligence), teknologiantelligence (product intelligence) ja ympäristöintelligence (environmental intelligence). Termien käännökset on lainattu Pirttimäeltä ja Hannulalta (2002: 9–10). Kuviossa 2 on esitetty liiketoimintatiedon hallinnan suhde sitä lähellä oleviin intelligence-käsitteisiin.



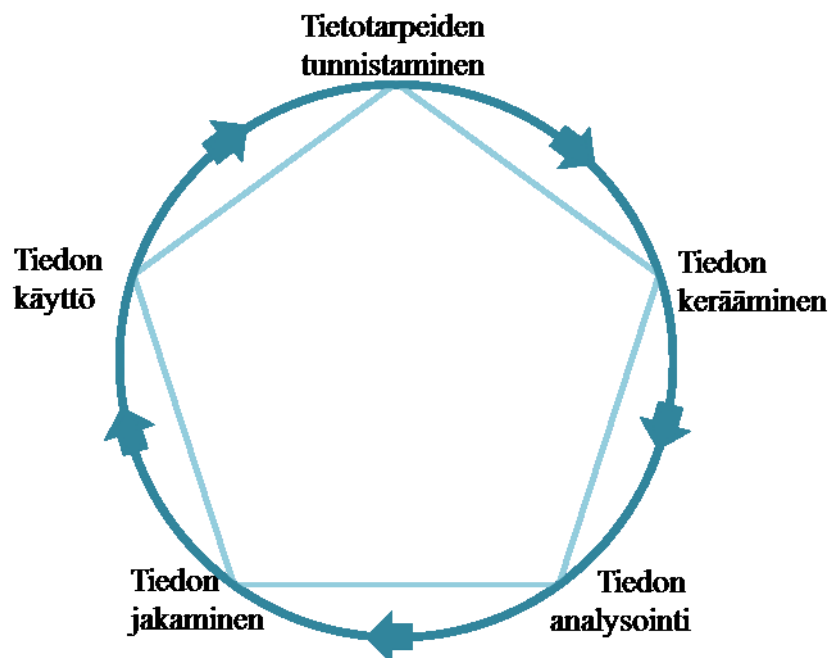
Kuvio 2. Liiketoimintatiedon hallinnan suhde muihin intelligence-käsitteisiin (mukaillen lähteistä Tyson 1986: 9 via Pirttimäki & Hannula 2002: 9–10, Choo 2000: 76, Pirttimäki 2007: 62).

Kuviosta 2 käy ilmi, että liiketoimintatiedon hallinta kattaa kaiken tiedon ulkoisesta sisäiseen tietoon sekä suppeasta laveaan tiedon hankintaan. Liiketoimintatiedon hallinnan alakäsitteiden sijoittuminen kuviossa on vain oma viitteellinen näkemykseni ja huomionarvoinen on lähinnä se seikka, että kaikki muut tietomuodot ovat osa liiketoimintatiedon hallintaa. Tällä on merkitystä esimerkiksi kirjallisuuslähteitä tulkittaessa. Tarkka lukija huomaa osan kirjallisuudesta käsittelevän nimenomaan joitain liiketoimintatiedon hallinnan alakäsitteistä. Tässä tehdyn määrittelyn jälkeen kyseisen kirjallisuuden lainaaminen liiketoimintatiedon hallinnan tutkimisen yhteydessä ei kuitenkaan aiheuta ristiriitoja.

3.1.2 Liiketoimintatiedon hallinnan prosessi

Lukuisat tutkijat ovat esittäneet oman näkemyksensä liiketoimintatiedon hallinnan prosessista (esim. Gilad & Gilad 1985, Herring 1999, Thomas 2001, Pirttimäki 2007). Pirttimäki ja Hannula (2004) analysoivat lukuisia eri malleja ja toteavat niiden olevan joistain eroavaisuuksista huolimatta melko samanlaisia. Merkittävimpiä eroja eri mallien välillä on lähinnä prosessin vaiheiden määrässä ja rakenteessa, tiedon lähteissä ja varastointimenetelmissä sekä kerätyn tiedon tyypissä (Pirttimäki & Hannula 2004: 259).

Eri tutkijoiden esittämien mallien perusteella voidaan todeta, että liiketoimintatiedon hallinta nähdään jatkuvana ja systemaattisena prosessina, jonka aikana organisaatio tunnistaa ja määrittelee tietotarpeensa, hankkii, analysoi ja jakaa liiketoiminnan kannalta merkityksellistä tietoa ja käyttää sitä viimein päätöksenteon tukena (Gilad & Gilad 1985, Herring 1999, Thomas 2001, Pirttimäki 2007). Edellä viitattujen tutkijoiden näkemyksistä yhdistelty liiketoimintatiedon hallinnan prosessi on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Liiketoimintatiedon hallinnan prosessi (mukaillen lähteistä Gilad & Gilad 1985: 69, Herring 1999:6, Thomas 2001: 49, Pirttimäki 2007: 74).

Liiketoimintatiedon hallinnan prosessin ensimmäisessä vaiheessa päätöksentekijöiden tietotarpeet pyritään tunnistamaan ja määrittelemään. Herring (1999: 6) korostaa, että tietotarpeiden huolellinen tunnistaminen prosessin alussa auttaa keskittymään oikeisiin asioihin prosessin myöhemmissä vaiheissa. Hän vakuuttui tietotarpeiden tunnistamisen tärkeydestä havaittuaan, että sillä oli suuri merkitys johtajille itselleen; he huomasivat, että mitä paremmin he pystyivät ilmaisemaan tietotarpeensa, sitä paremmin he saivat oikeanlaista tietoa käyttöönsä. Pirttimäki (2007: 75) tukee Herringin näkemystä toteamalla, että tietotarpeiden tunnistamisen vaiheella on ratkaiseva merkitys koko liiketoimintatiedon hallinnan prosessin menestymiselle. Seuraavassa alaluvussa, *3.2 Tietotarpeiden tunnistaminen*, syvennyttään tarkemmin johdon tietotarpeiden tunnistamiseen.

Tiedon keräämisen vaiheessa päätöksenteossa tarvittava tieto hankitaan havainnoimalla ja keräämällä tietoa sisäisestä ja ulkoisesta liiketoimintaympäristöstä. (Pirttimäki 2007: 75.) Tietoa on tarjolla lähes rajattomasti lukuisista eri lähteistä ja Gilad ja Gilad (1985: 67) ehdottavatkin tiedonkeruun hajauttamista organisaatioon tehokkuuden saavuttamiseksi. Yhden tai kahden tiedonkerääjän nimeämisen sijaan he esittävät luotavaksi tiedonkeruuverkostoa, johon kuuluisi jäseniä yrityksen eri toiminnoista; tuotekehityksen henkilöstö etsii tietoa uusista teknologioista, myynnin henkilöstö taas asiakkaista ja kilpailijoista. Verkoston luomisen edellytyksinä he pitävät toimivia palautteenanto- ja viestintäjärjestelmiä ja -käytäntöjä, jotta tieto saadaan kerättyä tehokkaasti yhteen ja tiedon käyttäjät voivat antaa palautetta kerätyn tiedon käytettävyydestä.

Tiedon analysointivaiheessa aiemmin kerätyn tiedon relevanttius, merkittävyys ja paikkansapitävyys arvioidaan erilaisilla analysointimenetelmillä käyttökelpoisen liiketoimintatiedon luomiseksi (Gilad & Gilad 1985: 68, Pirttimäki 2007: 75). Käytettäviä analysointimenetelmiä ovat Pirttimäen (*ibid.*) mukaan muun muassa, toimiala-analyysit, kuukausittaiset liiketoiminta-aluekatsaukset ja johtoryhmän liiketoimintatiedon infotilaisuudet. Gilad & Gilad (*ibid.*) antavat tiedon analysointiin yksityiskohtaisempia ohjeita. Heidän mukaansa tiedon relevanttiutta ja merkittävyyttä voi arvioida vertaamalla kerättyä tietoa määriteltyihin tietotarpeisiin. Tiedon paikkansapitävyyden arvioinnin he jakavat kahteen osaan, lähteen luotettavuuteen ja tiedon luotettavuuteen. Analyysien tulosten laatu vaikuttaa

voimakkaasti niiden pohjalta tehtävien päätösten menestyksekkyyteen, minkä vuoksi analysointivaihetta voidaan pitää yhtenä keskeisimmistä liiketoimintatiedon hallinnan prosessissa (Pirttimäki *ibid.*).

Tiedon jakamisen vaiheessa kerätty ja analysoitu tieto viestitään oikeille päätöksentekijöille, oikea-aikaisesti, oikeilla menetelmillä (Pirttimäki 2007: 75). Choon (2000: 42) mukaan johtajien henkilökohtaiset tottumukset tulisi ottaa huomioon tietoa jaettaessa; jotkut johtajat haluavat tiedot suullisena esityksenä, jolloin heillä on mahdollisuus esittää kysymyksiä, kun taas toiset haluavat kirjallisen raportin esimerkiksi sähköisesti. Kaikkea tietoa ei ole tarvetta jakaa päätöksentekijöille henkilökohtaisesti vaan tietoa voi jakaa myös tiedotteissa, tapaamisissa tai vaikkapa yrityksen intranetin kautta (Pirttimäki *ibid.*)

Tiedon käyttämisen vaiheessa johtajat lopulta käyttävät prosessin aikana kehittyntä tietoa päätöksenteon tueksi. Koko prosessin tehokkuus mitataan viimeisessä vaiheessa; jos jonkin aiemman vaiheen toteutus on epäonnistunut, ei tiedon käyttökään voi olla tehokasta. Jatkuva palaute prosessin kaikista vaiheista onkin avain liiketoimintatiedon hallinnan prosessin kehittämiseen. Lisäksi on huomioitava, että prosessi on jatkuva eikä suinkaan pääty viimeiseen vaiheeseen. Tiedon käytöstä saatu palaute on lähtökohta prosessin seuraavaan kierrokseen. (Pirttimäki 2007: 75–76.)

3.2 Tietotarpeiden tunnistaminen

Tietotarpeiden tunnistaminen voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä, tiedon keräämisen vaiheessa, selvitetään sidosryhmien tietotarpeet kehitettävää järjestelmää varten. Toisessa, esitysvaiheessa, tietotarpeet esitetään konkreettisessa muodossa ja kolmannessa, vahvistusvaiheessa, tietotarpeiden oikeellisuus vahvistetaan sidosryhmiltä. (Larsen & Naumann 1992, Vitalari 1992 via Pitts & Browne 2007: 91.) Tietotarpeiden tunnistamista käsittelevä tutkimus on viime aikoina keskittynyt lähinnä ensimmäiseen, tiedon keräämisen vaiheeseen (Pitts & Browne 2007: 91). Tämä tutkimus ulottuu myös toiseen vaiheeseen, kun tietotarpeet esitetään konkreettisessa muodossa. Samalla saadaan myös oppia ja empiiristä tutkimustietoa tämän toisen vaiheen toteuttamisesta.

3.2.1 Menetelmiä tietotarpeiden tunnistamiseen

Kuten aiemmin on todettu, tietotarpeiden tunnistaminen on peruslähtökohta onnistuneelle liiketoimintatiedon hallinnalle (Herring 1999: 6, Pirttimäki 2007: 75). Myös Pitts ja Browne (2007: 89) tukevat tätä näkemystä toteamalla tietotarpeiden tunnistamisen parantamisen olevan merkittävä tavoite tietojärjestelmien kehittämisessä. Päätöksiä tehdään kuitenkin koko ajan muuttuvissa tilanteissa ja tietotarpeiden tunnistamiseen liittyy monia haasteita, joista yksi merkittävä on Pirttilän (2000: 65–66) mukaan johtajien vaikeus ilmaista tietotarpeitaan.

Muun muassa Wetherbe (1991), Morris (1994) ja Choo (2000) ovat kehittäneet tietotarpeiden tunnistamiseksi menetelmiä, joiden tarkoituksena on voittaa tietotarpeiden ilmaisuun liittyvät vaikeudet. Osa näistä menetelmistä, kuten toimintorajat ylittävät menetelmät (cross-functional systems) ja yhteinen suunnittelu (joint application design) perustuvat vahvasti päätöksentekijöiden yhteistyöhön tietotarpeiden tunnistamisessa. Kuitenkin esimerkiksi strukturoitu haastattelu (structured interview), kirjallinen kysely (written inquiry) ja havainnointi (observation) ovat menetelmiä, joiden avulla voi avata myös yksittäisen päätöksentekijän tietotarpeita. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan liiketoimintatiedon hallinnan kehittämistä toimitusjohtajan näkökulmasta, joten tietotarpeiden tunnistamisessa keskitytään menetelmiin, jotka on mahdollista toteuttaa yksittäiselle henkilölle. Päähuomio kohdistuu Wetherben (1991) kehittämään strukturoituun haastatteluun, jota käsitellään seuraavaksi.

Wetherben (1991: 57–58) mukaan yksi yleisimmistä virheistä tietotarpeiden tunnistamisessa on kysyä johtajalta suoraan, millaista tietoa hän tarvitsee. Hän vertaa suoraa kysymystä tilanteeseen, jossa psykologi kysyisi potilaaltaan, millaista terapiaa potilas tarvitsee. Suoran kysymyksen sijaan hän kehottaa ottamaan tietotarpeiden tunnistamisessa ongelmanratkaisukeskeisen lähestymistavan ja käyttämään epäsuoria kysymyksiä. Watson ja Frolick (1993: 262) tukevat Wetherben ajatusta toteamalla, että tietotarpeiden tunnistamisessa tulisi lähestyä tarkastelemalla ensin johtajien työtä – mitä he tekevät työpäivänsä aikana, millaista tietoa he tätä nykyä hyödyntävät, millaisia ongelmia he kohtaavat ja mikä tekee heidän johtamistyöstään onnistunutta. Näitä asioita voi lähestyä mielenkiintoisilla ja mielikuvituksellisilla kysymyksillä: ”Palattuasi kahden viikon matkalta, mitä tietoa haluat nähdä ensimmäiseksi?” ”Jos

sinut pudotettaisiin kilpailijan toimistoon, mitä tietoa haluaisit mieluiten nähdä?” (Watson & Frolick 1993: 262).

Tietotarpeiden tunnistamiseen liittyy monenlaisia haasteita, minkä vuoksi mikään yksittäinen menetelmä ei ole osoittautunut kaikissa tilanteissa toimivaksi. Tämän vuoksi erilaisten menetelmien yhdistäminen johtaa parhaaseen lopputulokseen. (Watson & Frolick 1993: 257.) Wetherbe (1991) esittelee kolme eri lähteistä kokoamaansa yksinkertaista menetelmää strukturoidun haastattelun rungoksi, joiden avulla on saavutettavissa kokonaisvaltainen ja luotettava määritelmä tietotarpeista. Menetelmät ovat liiketoimintajärjestelmien suunnittelu (Business Systems Planning) (IBM 1984), kriittiset menestystekijät (Critical Success Factors) (Rockart 1979) ja päämäärä/keino-analyysi (Ends/Means Analysis) (Wetherbe 1988). Menetelmät sekä niiden lähestymistavat ja kehittäjät on esitetty tiivistetysti Taulukossa 2.

Taulukko 4. Menetelmiä tietotarpeiden tunnistamiseksi (mukaillen lähteestä Wetherbe 1991:58).

Menetelmä	Lähestymistapa	Kehittäjä
Liiketoimintajärjestelmien suunnittelusta johdon haastattelun osuus (BSP)	Määrittelee ongelmat ja päätökset	IBM 1984
Kriittiset menestystekijät (CSF)	Määrittelee kriittiset menestystekijät	Rockart 1979
Päämäärä/keino-analyysit (E/M analysis)	Määrittelee arviointiperusteet tuloksille ja niiden tuottamiseksi käytettäville prosesseille	Wetherbe 1988

Wetherben (1991) laatima strukturoitu haastattelu on esitetty kokonaisuudessaan Taulukossa 3. Liiketoimintajärjestelmien suunnittelun osuus koostuu yhteensä viidestä kysymyksestä, jotka on jaettu kahteen osaan. Ensimmäiset kolme kysymystä määrittelevät keskeisimmät organisaation toimintaan liittyvät ongelmat, hyvät ratkaisut ongelmiin sekä tiedon merkityksen ratkaisuisissa. Kahdesta viimeisestä kysymyksestä koostuva osa määrittelee tärkeimmät johtajan vastuulla olevat päätökset sekä käsittelee tietoa, joka johtaa parempiin päätöksiin. (Wetherbe 1991: 58–59.)

Kriittisten menestystekijöiden lähestymistapa koostuu kahdesta kysymyksestä, joista ensimmäinen pyrkii määrittelemään organisaation kriittiset menestystekijät.

Taulukko 3. Strukturoitu haastattelu tietotarpeiden tunnistamiseksi (mukaillen lähteestä Wetherbe 1991: 58–59).

Menetelmä	Kysymykset
Liiketoimintajärjestelmien suunnittelu (BSP)	<p>1. Ongelmat → ratkaisut → tieto</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mitkä ovat suurimpia eteen tulevia ongelmia johtaessasi organisaatiota kohti päämäärää? b. Millaisia hyviä ratkaisuja on olemassa edellä mainittuihin ongelmiin? c. Mikä on tiedon merkitys kyseisissä ratkaisuissa? <p>2. Päätökset → tieto</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mitkä ovat tärkeimpiä vastuullasi olevia päätöksiä? b. Millainen lisätieto voisi johtaa parempiin päätöksiin?
Kriittiset menestystekijät (CSF)	<p>3. Kriittiset menestystekijät → tieto</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mitkä ovat johtamasi organisaation kriittiset menestystekijät? b. Mitä tietoa tarvitaan varmistamaan, että kriittiset menestystekijät ovat hallinnassa?
Päämäärä/keino-analyysi (E/M analysis)	<p>4. Päämäärä → tehokkuus → tieto</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mikä on liiketoimintaprosessin päämäärä; tuote/palvelu? b. Milloin tuote/palvelu täyttää tehokkaasti asiakkaan tarpeet? c. Millaista tietoa tarvitaan tämän tehokkuuden arvioimiseksi? <p>5. Keinot → vaikuttavuus → tieto</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mitkä ovat avainkeinoja päämäärän saavuttamiseksi; tuotteen/palvelun tuottamiseksi? b. Milloin päämäärän saavuttamiseksi käytetyt keinot ovat vaikuttavia? c. Millaista tietoa tarvitaan tämän vaikuttavuuden arvioimiseksi?

Esimerkiksi kyky toimia teknologisenä edelläkävijänä tai hyvin hallittu toimittajasuhdeverkosto voivat olla kriittisiä menestystekijöitä organisaatiolle. Toinen kysymys vastaa siihen, millaista tietoa tarvitaan varmistamaan, että kriittiset menestystekijät ovat organisaation hallinnassa. Edellisiin esimerkkeihin viitaten, tieto alan yleisestä teknologisesta kehityksestä tai toimittajayritysten tilasta ja suhtautumisesta omaan organisaatioon voi olla tarpeellista. (Wetherbe 1991: 59–60.) Watsonin ja Frolickin (1993: 257) mukaan kriittiset menestystekijät on paljon käytetty menetelmä tietotarpeiden tunnistamisessa, mutta sen antama tieto ei yksin riitä, vaan menetelmissä on pyrittävä monipuolisuuteen, kuten jo aiemmin tuli esille.

Päämäärä/keino-analyysi koostuu kahdesta kolmen kysymyksen sarjasta. Ensimmäinen kysymyssarja pyrkii selvittämään organisaation liiketoimintaprosessin päämäärän, päämäärän toteuttamisen tehokkuuden sekä tehokkuuden arvioimiseksi tarvittavan tiedon. Toinen kysymyssarja pyrkii puolestaan selvittämään keskeiset keinot päämäärän saavuttamiseksi, keinojen vaikuttavuuden sekä vaikuttavuuden arvioimiseksi tarvittavan tiedon. (Wetherbe 1991: 61.)

Wetherben (1991) artikkeliin *Executive information requirements: getting it right*, jossa hän esittelee strukturoidun haastattelun ja muita tietotarpeiden tunnistamisen menetelmiä, on viitattu lukuisia kertoja tietotarpeiden tunnistamista koskevassa tieteellisessä keskustelussa (esim. Watson & Frolick 1993, Havelka 2003, Pirttimäki 2007, Pitts & Browne 2007). Esimerkiksi Pitts ja Browne (2007: 95–96) nostavat Wetherben (*ibid.*) strukturoidun haastattelun erityisesti esille mainitessaan kirjallisuudessa esitettyjä kontekstista riippumattomia menetelmiä tietotarpeiden tunnistamiseen. He kuitenkin mainitsevat, että kyseistä menetelmää on testattu empiirisesti vain vähän. Tässä tutkimuksessa haastattelurunkoa testaan empiirisesti, mikä tuo uutta sisältöä aiheesta käytävään tieteelliseen keskusteluun.

3.2.2 Tietotarpeista tiedon kysyntään

Kuten edellä todettiin, yksi merkittävimmistä haasteista tietotarpeiden tunnistamisessa lienee se, että johtajat eivät välttämättä kykene itsekään ilmaisemaan tietotarpeitaan. Tämä johtuu pitkälti siitä, että osa tietotarpeista on tunnistamattomia ja ne tulevat ilmi vasta päätöksentekotilanteessa, kun johtaja kokee tietonsa riittämättömiksi käsillä olevan tilanteen ratkaisemiseksi (Pirttilä 2000: 65–66).

Pirttilä (2000: 66–67) esittää edellä mainitun pulman ratkaisemiseksi keskittymistä selkeästi ilmaistujen ja olemassa olevien tietotarpeiden tunnistamiseen ja täyttämiseen sen sijaan, että yritettäisiin tunnistaa objektiivisesti katsoen keskeisimmät tietotarpeet. Hänen mukaansa pitäisi siis siirtyä objektiivisista *tietotarpeista* kohti *tiedon kysyntää*. Ghoshal ja Kim (1986) perustelevat kysyntälähtöistä liiketoimintatiedon hallintaa paremman tasapainon löytämiseksi johdon haluaman tiedon ja analyttisesti määriteltyjen tietotarpeiden välille. Heidän mukaansa johtajat luottavat muiden määrittelemiä tietotarpeita enemmän omiin näkemyksiinsä tärkeästä tiedosta.

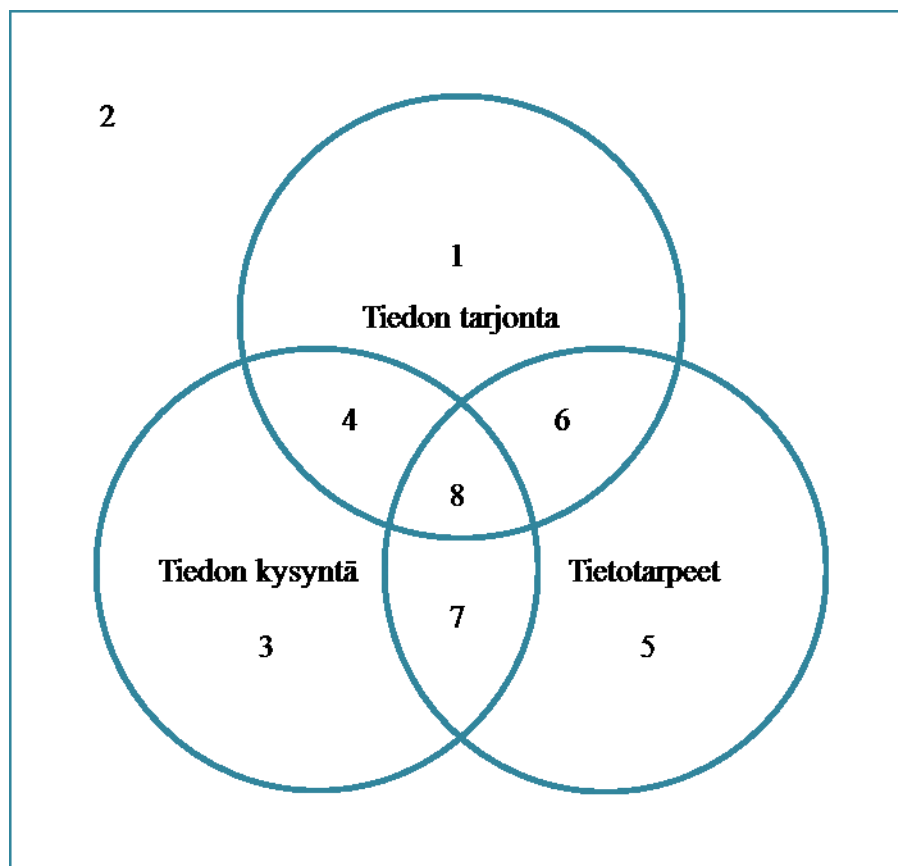
Pirttilä (2000: 67) määrittelee *tiedon kysynnän* selkeästi ilmaistuksi pyynnöksi saada tietynlaista tietoa käyttöönsä, joten tiedon kysyntä on hänen mukaansa aina tietoista. Marti (1996: 124) puolestaan määrittelee tiedon kysynnän kriittiseen sävyyn todetessaan, että se on tietoa, jota haluamme saada, vaikka emme sitä todellisuudessa tarvitse. Tiedon kysyntä on joka tapauksessa melko yksinkertaista selvittää kysymällä suoraan johtajilta tai selvittämällä jälkikäteen millaista tietoa johtajat ovat käyttäneet päätöksenteossa tietyn ajanjakson aikana. (Pirttilä 2000: 67.)

Liiketoimintatiedon hallinnan kehittämistä kysyntälähtöisesti tukee käyttäjäystävällisyyden näkökulma. Jos johtajien tietotarpeisiin pyritään vastaamaan kysynnän kautta, tiedon hyödyntämisaste on todennäköisesti korkea. Tämä johtaa parempaan lopputulokseen kuin organisaation objektiivisista tavoitteista lähtevä, abstrakti tietotarpeiden kartoitus, jos tiedon jäävät johtajilta kokonaan hyödyntämättä. (Ghoshal & Kim 1986: 56–57, Pirttilä 2000: 68.)

Kysyntään perustuvaan liiketoimintatiedon hallinnan kehittämiseen liittyy kuitenkin ongelmakohtia, jotka on hyvä tiedostaa. Tiedon kysyntähän kuvaa luonnollisesti sitä tapaa, jolla johtajat ovat tottuneet tietoa käyttämään. Tämä voi aiheuttaa ongelmia etenkin nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, kun johtajat eivät kyseenalaista eivätkä kehitä toimintatapojaan vaan toimivat kuten aina ennenkin. (Pirttilä 2000: 68.) Lisäksi, tarkasteltaessa tiedon kysyntää Martin (1996) määritelmän mukaan, kysytty tieto on pitkälti tarpeetonta. Keskittyminen ainoastaan tiedon kysyntään johtaakin siihen, että johdolle tarjotaan lopulta vääränlaista tietoa päätöksenteon tueksi.

3.2.3 Tiedon tarjonnan, tiedon kysynnän ja tietotarpeiden suhde

Tietotarpeet ja tiedon kysyntä eivät kuitenkaan onneksi ole täysin erillään toisistaan, vaan ne ovat osittain päällekkäisiä (Marti 1996: 124). Kun huomioon otetaan vielä tiedon tarjonta, voidaan tiedon kysyntä, tietotarpeet ja tiedon tarjonta esittää erillisinä, osittain päällekkäisinä alueina (Kuvio 4). Kuviossa tiedon tarjonta kuvaa sitä tietoa, joka organisaatiolla on tällä hetkellä annettavissa johtajilleen päätöksenteon tueksi. Kaikki tämä tieto ei ole tarpeellista eikä kysyttyä, mutta toisaalta tarjottava tieto ei kata läheskään kokonaan tietotarpeita ja tiedon kysyntää. Tiedon kysyntä kuvaa sitä tietoa, jota johtajat selkeästi ilmaisevat tarvitsevansa. Kaikkea tätä ei ole tarjolla eikä kaikki ole yrityksen tavoitteiden kannalta tarpeellista. Tietotarpeet kuvaavat objektiivisesta näkökulmasta organisaatiolle tarpeellista tietoa. Johtajat eivät kuitenkaan osaa hyödyntää tai omasta mielestään tarvitse kaikkea tätä tietoa, joten sille ei ole kokonaisuudessaan kysyntää. Kaikkea tarpeellista tietoa ei ole myöskään tarjolla organisaatiossa. (Pirttilä 2000: 68–69.)



Kuvio 4. Tiedon tarjonnan, tiedon kysynnän ja tietotarpeiden suhde (mukaillen lähteistä Ghoshal & Kim 1986: 57, Marti 1996: 127, Pirttilä 2000: 69, Pirttimäki 2007: 43).

Kuviossa 4 on havaittavissa kahdeksan erillistä numeroitua tietoaluetta. Useat tutkijat ovat kiinnittäneet huomiota lähinnä vain alueeseen 7, jossa tiedon kysyntä ja tietotarpeet kohtaavat tiedon tarjonnan jäädessä ulkopuolelle (esim. Ghosal & Kim 1986, Pirttilä 2000, Pirttimäki 2007). Sen sijaan Marti (1996) on analysoinut ansiokkaasti kaikkia alueita, mutta hänenkin näkökulmansa on mielestäni osin liian suppea.

Alueella 1 on tietoa, joka ei ole tarpeellista eikä kysyttyä, mutta sitä on silti tarjolla. Johto ei käytä tätä tietoa päätöksenteossa vaan heittää sen aina pois (Marti 1996: 126). Alue 2 eroaa edellisestä vain siten, ettei organisaatio vielä tarjoa siellä olevaa tietoa. Marti (1996: 126) näkee kuitenkin alueeseen liittyvän potentiaalisen uhkan. Organisaatio voi nimittäin laajentaa tarjontaansa tälle alueelle, jolloin se haalisi itselleen tietoa, joka ei ole kysyttyä eikä tarpeellista.

Alueella 3 oleva tieto on kysyttyä, mutta sitä ei ole tarjolla eikä se ole tarpeellista. Tämän tiedon hankkiminen olisi vain ajan ja resurssien tuhlausta (Marti 1996: 126). Alueella 4 tiedon tarjonta ja kysyntä kohtaavat, mutta tieto ei ole tarpeellista. Jos liiketoimintatiedon hallintaa kehitetään täysin kysyntälähtöisesti, tämä alue laajenee alueelle 3, jolloin aikaa ja resursseja käytetään aivan turhaan.

Alueella 5 on tarpeellista tietoa, jota ei ole tarjolla eikä sille ole kysyntää. Marti (1996: 126) nimittää tätä aluetta organisaation sokeaksi pisteeksi tai potentiaalisiksi yllätykseksi ja hänen mukaansa organisaatio voi laajentaa tarjontaansa alueelle lähinnä sattuman kautta. Alueella 6 on tarpeellista tietoa, jota organisaatio tarjoaa, vaikka sille ei ole tällä hetkellä kysyntää. Martin (1996: 127) mukaan tällä alueella oleva tieto voi tulla organisaation tarjottavaksi onnekkaan sattuman kautta, ennen kuin tietoa on osattu kysyä. Hän käyttää esimerkkinä tapausta, jossa erään yrityksen kilpailija oli lähettänyt asiakkaalle tarkoitetun tarjouksen vahingossa kyseiselle yritykselle. Alueet 5 ja 6 ovat merkittävä osa objektiivisia tietotarpeita, jotka sisältävät organisaation kannalta kaiken oleellisen tiedon, joten kysynnän lisääntyminen molemmille alueille ja tarjonnan laajentuminen alueelle 5 olisi suotavaa.

Alueella 7 tiedon kysyntä ja tietotarpeet kohtaavat, mutta tietoa ei ole tarjolla tällä alueella. Ghosalin ja Kimin (1986: 57) mukaan tällä alueella saadaan

liiketoimintatiedon hallinnan kehittämisessä parhaat tulokset laajentamalla tarjontaa tälle alueelle. Pirttilä (2000: 69) tukee tätä näkemystä ja hän nimittääkin aluetta ”suurimman hyödyn alueeksi”. Myös Marti (1996: 127) on samoilla linjoilla todetessaan alueen olevan informaatiotutkijoiden arkea. Pirttilä (ibid.) tuo kuitenkin esille, ettei kaiken tällä alueella olevan tiedon hankkiminen ja tarjoaminen ole käytännössä edes mahdollista. Tästä rajoituksesta huolimatta kaikki tällä alueella olevat tiedot ja mahdollisuudet niiden hankkimiseksi kannattaa hänen mukaansa selvittää suuren potentiaalisen hyödyn takia.

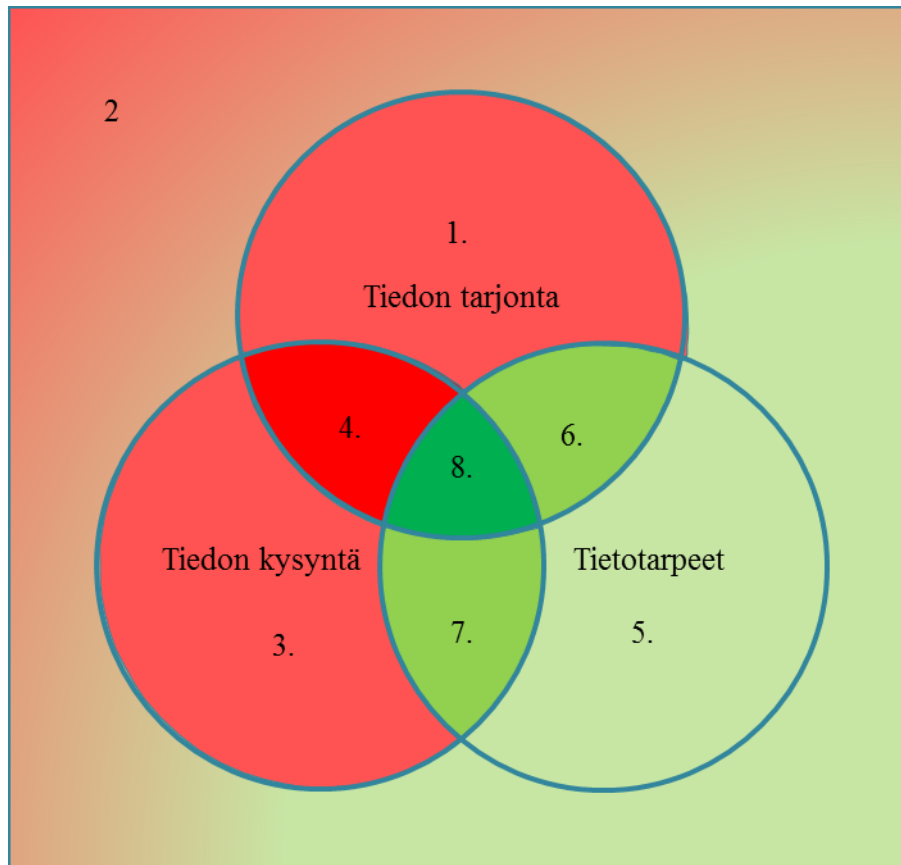
Viimeisenä käsitellään alue 8, joka onkin liiketoimintatiedon hallinnan kannalta ainoa kunnossa oleva alue. Tiedon tarjonta, kysyntä ja tietotarpeet kohtaavat tällä alueella. On hyvin luonnollista, että liiketoimintatiedon hallinnan kehittämisen tavoitteena on laajentaa tätä aluetta.

3.3 Tiedon tarjonta, tiedon kysyntä ja tietotarpeet liiketoimintatiedon hallinnan kehittämisessä

Liiketoimintatiedon hallintaa kehitettäessä tavoitteena tulisi olla, että tiedon tarjonta ja tiedon kysyntä vastaisivat mahdollisimman hyvin objektiivisia tietotarpeita (alue 8 Kuviossa 5). Kun objektiivisiin tietotarpeisiin ei voi käytännössä vaikuttaa, se tarkoittaa että potentiaaliset kehitysalueet ovat alueet 5, 6 ja 7. Sen lisäksi organisaatio voi vaikuttaa epäedullisten alueiden 1, 3 ja 4 pienenemiseen sekä siihen, etteivät alueet 1 ja 3 kasva tarpeettomasti alueelle 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tiivistyy Kuvioon 5, jonka käyn sen seuraavaksi läpi kohta kohdalta peilaten sitä aiheeseen liittyvään aiempaan tutkimukseen.

Kuten edellisessä aluvuossa tuli ilmi, useat tutkijat ovat tiedon tarjonnan, kysynnän ja tietotarpeiden suhteita ruotiessaan kiinnittäneet huomiota lähinnä vain alueeseen 7, jossa tiedon kysyntä ja tietotarpeet kohtaavat. Tätä on esitetty ainoaksi alueeksi, jonka sisällä liiketoimintatiedon hallintaa tulisi kehittää. (Ghosal & Kim 1986: 57, Pirttilä 2000: 69–70, Pirttimäki 2007: 43.) On totta, että suurin ja nopein hyöty kehitystyössä on saavutettavissa juuri sillä alueella, mutta mielestäni parhaaseen lopputulokseen päästään ottamalla huomioon kaikki kehitysalueet.

Marti (1996: 128) poikkeaa valtavirrasta muita tutkijoita laajemmalla näkemyksellään. Hänen mukaansa yritykset jo tekevät hyvää työtä alueella 7



Kuvio 5. Tiedon tarjonta, tiedon kysyntä ja tietotarpeet liiketoimintatiedon hallinnan kehittämisessä.

hakiessaan jatkuvasti uutta tietoa, joka olisi tarpeellista ja kysyttyä. Hänen mukaansa tulisikin kiinnittää enemmän huomiota alueisiin 5 ja 6. Näillä alueella olevaa tietoa ei osata vielä kysyä joten kysynnän ja tarjonnan laajentuminen tähän suuntaan voi tuottaa yllättävänkin suurta hyötyä.

Kuitenkin myös Martin (1996: 127–128) näkemys on mielestäni liian suppea hänen korostaessa sattuman merkitystä alueilla 5 ja 6. Alueella 6 on tarpeellista tietoa, jota organisaatio jo pystyy tarjoamaan, mutta tälle tiedolle ei ole kysyntää. Onnekaan sattuman odottamisen lisäksi, tiedon kysyntää tällä alueella tulisi lisätä myös tietoisesti. Tietotarpeiden tunnistamisprosessilla lienee tässä keskeinen rooli. Kun johdon tietotarpeita käydään systemaattisesti ja perusteellisesti läpi, auttane se johtajia tunnistamaan tietotarpeensa ja oleellisen tiedon kysyntä kasvanee. Alueella 5 on tarpeellista tietoa, jolle ei ole vielä kysyntää eikä tarjontaa, mutta organisaation tulisi tehdä tietoisesti töitä sen eteen, että kysyntä ja tarjonta tällä alueella kasvaisivat, jolloin tarjonnan, kysynnän ja tarpeiden limittyminen lisääntyisi, eli tehokas alue 8 laajenisi.

Kehitettäessä liiketoimintatiedon hallintaa tiedon tarjonnan, tiedon kysynnän ja tietotarpeiden tarkastelun kautta tulisi potentiaalisten kehitysalueiden lisäksi kiinnittää huomiota myös alueisiin, joita pitäisi pienentää ja heikentää paremman lopputuloksen aikaansaamiseksi. Nimitän niitä tässä tutkimuksessa epäedullisiksi alueiksi. Marti (1996: 126–127) on analysoinut pintapuolisesti alueiden 1–4 vaaroja, mutta näkökulma vaatii lähempää tarkastelua.

Alueella 1 on tietoa, joka ei ole tarpeellista eikä kysyttyä, mutta sitä tarjotaan silti. Tällä alueella oleva tieto ei siis hyvästä tarkoituksesta huolimatta tue johdon päätöksentekoa vaan voi jopa vaikeuttaa sitä, kuormittamalla johtoa turhalla tietotulvalla. Lisäksi tämän tiedon hankkiminen ja raportointi kuluttaa tiedon hankinnan ja raportoinnin resursseja epäolennaiseen. Tämän alueen tunnistaminen ja pienentäminen voisi tuoda merkittävää hyötyä organisaatiolle suorina taloudellisina säästöinä sekä parempana päätöksentekoympäristönä.

Marti (1996: 126) määritteli alueen 2 tiedon sellaiseksi, jota yritys ei vielä tarjoa. On kuitenkin hyvä huomioda, että myös tiedon kysyntä ja tietotarpeet voivat laajentua tälle alueelle. Voitaneen siis ajatella, että alue 2 kattaa kaiken olemassa olevan tiedon, joka ei tällä hetkellä liity organisaatioon tarjonnan, kysynnän tai tarpeiden muodossa, mutta tilanne voi muuttua tulevaisuudessa. Organisaatio voi itse vaikuttaa tarjontaan ja kysyntään ja estää niiden tarpeettoman laajentumisen. Tietotarpeet sen sijaan muuttuvat lähinnä organisaatiosta riippumattomista muutoksista, minkä takia tietotarpeiden laajentuminen on otettava vastaan siitä huolimatta, että se tekee päätöksenteosta entistä haastavampaa.

Alueella 3 on kysyttyä tietoa, joka ei ole tarpeellista eikä sitä ole tarjolla. Huomionarvoista on, että johtajien mielestä tämä tieto on oleellista päätöksenteon kannalta ja johto todennäköisesti pyrkii lisäämään tiedon tarjontaa tällä alueella, mikä johtaa ajan ja resurssien tuhlaamiseen. Liiketoimintatiedon hallintaa kehitettäessä olisikin oleellista tunnistaa tämä tarpeeton kysyntä, jotta sen täyttämiseen ei tuhlataisi aikaa ja resursseja.

Alue 4 kuvaa kysyttyä ja tarjolla olevaa, mutta kuitenkin tarpeetonta tietoa. Kyseinen tieto on sikäli vahingollista päätöksenteon kannalta, että kun tieto on kysyttyä ja sitä on myös tarjolla, johto luultavasti myös käyttää sitä päätöksenteon tukena, vaikka

tieto ei ole objektiivisesti tarkasteltuna tarpeellista. Päätöksenteko siis nojaa tältä osin epäolennaiseen tietoon, mikä luonnollisesti heikentää päätöksien laatua. Liiketoimintatiedon hallintaa kehitettäessä tämän alueen tunnistaminen ja pienentäminen parantanee päätöksentekoympäristöä huomattavasti.

4 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tässä luvussa avaan tutkimuksen tutkimusotetta ja hyödynnettyjä tutkimusmenetelmiä sekä kerron miten olen toteuttanut aineiston keräämisen ja analysoinnin. Lisäksi esittelen tapausyrityksen ja kuvaan tutkimusongelman sekä sen tuomat rajaukset.

4.1 Tutkimusote- ja metodi

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena. Laadullinen tutkimus voidaan määritellä sekä aineiston keruun ja muodon että sen analyysin kautta. Tutkimusaineistosta ja sen keruusta puhuttaessa laadullisen tutkimusotteen piiriin kuuluu esimerkiksi haastatteluin ja havainnoin kerätty tekstimuotoinen aineisto (Eskola & Suoranta 1998: 15). Aineiston analyysin kohdalla laadulliseen tutkimukseen kuluu aineiston tarkasteleminen kokonaisuutena. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, ettei aineistosta tehtävissä tulkinnoissa voi olla ristiriitaisuuksia, vaan tulkintojen on rakennuttava eheäksi kokonaisuudeksi, joka kattaa kaikki luotettavina pidetyt havainnot (Alasuutari 1999: 38). Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä ei siis ole esittää tilastollisia yleistyksiä tutkittavasta aiheesta, vaan pikemminkin kuvata ja ymmärtää sekä antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkimusilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2009: 85).

Tässä tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä lähestytään ja tarkastellaan empiirisen tapaustutkimuksen avulla. Tapaustutkimukselle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää, vaan sitä voidaan tehdä monella tavalla. Tapaustutkimukselle on kuitenkin tyypillistä, että yhdestä tai muutamasta tapauksesta tuotetaan hyvin yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa. Edelleen, tapaustutkimus ei vastaa kyselytutkimuksin tavoin kysymyksiin kuka, mitä, missä, kuinka monta, kuinka paljon, vaan se etsii vastauksia kysymyksiin kuinka ja miksi. Eräs tapaustutkimuksen vahvuus on sen kokonaisvaltaisuus. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001: 159–160.)

Olennaista tapaustutkimuksessa on, että tutkimusprosessi on kuvattu selkeästi, jolloin lukijan on helppo seurata tutkimuksen etenemistä ja sitä, miten johtopäätöksiin on päädytty. Tämä auttaa lukijaa arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001: 160.)

Tutkimusmetodia tarvitaan erottamaan aineistoon kerätyt havainnot tutkimuksen tuloksista. Metodi tarkoittaa käytäntöjä ja operaatioita, joiden avulla tutkija tekee havaintoja tutkittavasta ilmiöstä. Edelleen tutkimusmetodi määrittelee säännöt, joiden avulla tutkija muokkaa ja tulkitsee ilmiöstä tehtyjä havaintoja ratkaistakseen tutkimusongelman. Ilman selkeästi määriteltyjä sääntöjä siitä, mitä tutkimusilmiöstä tehdyistä havainnoista voi päätellä, tutkimuksen empiirinen osa muuttuu helposti omien ennakkokäsitysten todisteluksi. Tutkimusmetodin tulee myös olla yhtenevä tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa, jotta tutkimusongelma pystytään ratkaisemaan tutkimuksen kuluessa. (Alasuutari 1999: 82.)

Tässä tutkimuksessa havaintoaineisto tutkimusilmiöstä on kerätty tutkimusongelman kannalta olennaisten henkilöiden teemahaastatteluilla mahdollisimman syvällisen ja kokonaisvaltaisen kuvan aikaansaamiseksi. Tällä tavalla haastateltavilla on ollut mahdollisuus omin sanoin kuvata tutkittavaa ilmiötä, päätöksentekoa ja siihen liittyvää tietoa. Esimerkiksi havainnointi, jota käytetään paljon laadullisessa tutkimuksessa, ei tullut tässä tapauksessa kysymykseen, koska yksittäisen johtajan päätöksentekoprosessia ja hänen siinä käyttämäänsä tietoa on ulkopuolisen erittäin vaikea, ellei mahdoton havainnoida. Teemahaastatteluilla kerättyä aineistoa on analysoitu teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

4.2 Tapausyrityksen esittely

4.2.1 Yleistietoa yrityksestä

Tutkimuksen tapausyritys on suomalainen hirsirakennuksia valmistava yhtiö. Yritys on harjoittanut menestyksestä liiketoimintaa jo vuosikymmeniä: sen juuret ulottuvat aina 1970-luvulle asti. Tuotteistoon kuuluvat hirsitalot, vapaa-ajanasunnot, saunat ja piharakennukset. Yritys lukeutuu maailman merkittävimpiin hirsirakennusten valmistajiin ja se on Suomessa markkinajohtaja yli 20 prosentin markkinaosuudella. Yrityksen liikevaihto vuonna 2011 oli hieman yli 59 miljoonaa euroa, liikevoittoa kertyi noin 3,5 miljoonaa euroa ja se työllisti keskimäärin 275 työntekijää. (Vuosikertomus 2011: 23, Tapausyrityksen Internet-sivut 2012.)

Tapausyrityksen menestys perustuu määrätietoiseen kehitystyöhön, jonka tuloksena se voi tarjota asiakkailleen ylivoimaisen kokonaisuuden: kauniit ja toimivat mallit, kilpailukykyinen hintataso, asiantuntevat myyjät sekä raaka-aineena pohjoisen

tiukkasyinen puu. Suomalainen tiukkasyinen puu tuo kilpailuetua vientimarkkinoilla – myös alueilla, joissa maaperän epävakaisuus asettaa haasteita materiaaleille ja rakenteille. Yritys toimittaa hirsirakennuksia vuosittain noin 20 maahan Venäjän, Japanin ja Ranskan ollessa tärkeimpiä vientimaita. (Tapausyrityksen Internet-sivut 2012.)

Oman ulottuvuutensa tapausyritykseen tutkimuskohteena tuo sen asema vuonna 1968 toimintansa aloittaneen perheomisteisen mekaaniseen puunjalostukseen erikoistuneen konsernin tytäryhtiönä. Konserni toimii puun jalostuksen ja puurakentamisen alalla kokonaisvaltaisesti, kattaen rakentamisen koko kaaren sahatavaran valmistuksesta muuttovalmiisiin omakotitaloihin. Konsernin toimialoja ovat sahateollisuus, ikkunateollisuus, kalusteteollisuus, puutaloteollisuus, hirsitaloteollisuus ja valmistaloteollisuus. Konsernin emoyhtiö toimii hallintoyhtiönä omistaen 100 prosenttia kaikista tytäryhtiöistä. Liiketoiminta on organisoitu kuudelle tytäryhtiölle ja yhdelle ”tyttärentyttäreille”. Tapausyritys on liikevaihdolla mitattuna konsernin suurin tytäryhtiö. (Konserniesite 2011: 7, Vuosikertomus 2011: 4, 10.)

Konsernin yhteinen arvomaailma ja toimintatavat vaikuttavat voimakkaasti myös tapausyrityksen tapaan tehdä liiketoimintaa. Tuloksellisuus on ja on ollut konsernissa yksi omistajien asettama perusarvo, sillä se takaa mahdollisuuden kasvaa, kehittyä ja työllistää tehdaspaikkakunnilla. Muita arvoja ovat jo vuosikymmenien ajan olleet kasvuhakuisuus, tavoitteellisuus, vastuullisuus ja rehellisyys. (Vuosikertomus 2011: 5.)

4.2.2 Tutkimusongelma tapausyrityksen näkökulmasta

Kuten edellä tuli ilmi, konsernin emoyhtiö toimii hallintoyhtiönä vastaten konsernin talous-, tieto- ja henkilöstöhallinnon palveluista tytäryhtiöiden vastatessa varsinaisesta liiketoiminnasta (Vuosikertomus 2011: 4, 10). Tämän työjaon mukaisesti myös liiketoimintatiedon hallinnaksi määriteltävät toiminnot on konsernissa keskitetty emoyhtiöön. Taloushallinnon tehtävien ollessa emoyhtiön keskeisimpiä tehtäviä on liiketoimintatiedon hallintaakin suoritettu pitkälti taloushallinnon ehdoilla mikä on aiheuttanut haasteita johdon päätöksenteolle. Kun tytäryhtiöiden toimitusjohtajille raportoitu taloudellinen tieto, tuloksen ja kassatilanteen kehitys, on pohjautunut lähinnä ulkoisen laskennan tuottamaan

tietoon, suurimman ongelman on aiheuttanut tiedon ajallinen viive: on voitu raportoida vain mennyttä tilannetta ilman todellista tietoa nykytilanteesta saatikka tulevaisuuden ennakkoinnista.

Epäkohtaan on haluttu puuttua ja konsernijohdon ylätasolla on tehty päätös johdon päätöksentekoa tukevan liiketoimintatiedon hallinnan kehittämistä. Erityisesti sisäistä laskentaa halutaan kehittää, koska taloushallinnon kehittäminen on keskittynyt aiemmin lähinnä ulkoiseen laskentaan, mikä on tuonutkin synergiaetuja ja tehokkuutta toimintaan sillä saralla. Emoyhtiössä on tarkoitus kohdentaa henkilöstöresursseja liiketoimintatiedon hallinnan ja sisäisen laskennan kehittämiseen jatkossa, mutta aluksi haluttiin lähteä liikkeelle ikään kuin pilottihankkeella kartoittamalla johdon tietotarpeita yhdessä tytäryhtiössä. Kyseessä oleva tytäryhtiö valikoitui tapausyritykseksi pääasiassa kahdesta syystä. Ensinnäkin suurimpana tytäryhtiönä tapausyritys on yksi merkittävimpiä, ellei merkittävin yksittäinen yritys konsernissa, jolloin kehitystyö haluttiin aloittaa siitä. Toiseksi, tapausyrityksen liiketoiminta on terveellä pohjalla, eikä kehitystyötä vaikeuttamassa ole suuria liiketoiminnallisia ongelmia.

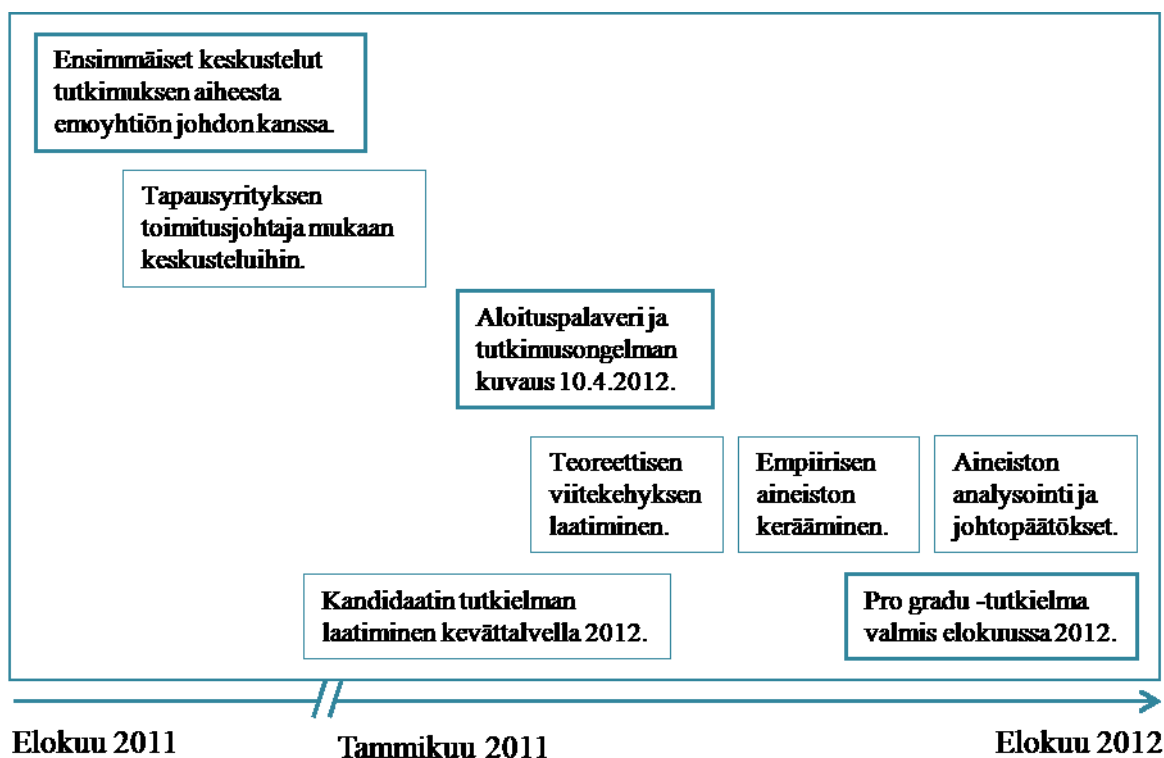
Resursseiltaan melko rajallinen tutkimus päätettiin rajata koskemaan vain toimitusjohtajan tietotarpeiden selvittämistä, jotta tulokseksi saataisiin ehyt kokonaisuus. Laajemmin, esimerkiksi johtoryhmätasolla toteutettuna, tutkimus olisi vääjäämättä jäänyt pintapuolisemmaksi ja ehkä rikkonaisemmaksi.

Tapausyrityksen näkökulmasta tutkimusongelmana on siis toimitusjohtajan tietotarpeiden kartoittaminen ja käsitteelistäminen liiketoimintatiedon hallinnan jatkuvaa kehittämistä varten. Käsillä oleva tutkimuksen tarkoitus on olla vain lähtökohta kokonaisvaltaisemmalle johdon päätöksentekoa tukevalle kehitystyölle tapausyrityksessä ja koko konsernissa. Tapausyrityksen kannalta tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa tiedon tarjonnan, kysynnän ja tietotarpeiden nykytila toimitusjohtajan päätöksenteossa sekä löytää konkreettisia kehityskohteita liiketoimintatiedon hallinnan kehittämiseksi.

4.3 Tutkimusprosessin eteneminen ja empiirisen aineiston kerääminen

Kyseessä oleva tutkimus on ollut pitkäkestoinen prosessi, joskin aktiivinen tutkimustyö on tehty kohtuullisen lyhyessä ajassa. Yhteistyöni tapausyrityksen

kanssa alkoi jo kesällä 2011 työskennellessäni emoyhtiön talousosastolla. Läpi talven jatkuneiden keskustelujen ja pohjatyöksi laaditun kandidaatin tutkielman jälkeen tutkimuksen aloituspalaveri pidettiin 10.4.2012. Teoreettisen viitekehyksen laatimisen jälkeen empiirisen aineiston kerääminen ajoittui kesäkuulle 2012 ja aineiston analysointi heinäkuulle 2012. Johtopäätökset ja tutkimustulokset raportoitiin tapausyrityksen ja emoyhtiön johdolle elokuussa 2012. Tutkimusprosessin eteneminen on esitetty kokonaisuudessaan Kuviossa 6.



Kuvio 6. Tutkimusprosessin eteneminen.

Tässä tutkimuksessa käytetty empiirinen aineisto on kerätty tapausyrityksessä suoritettujen teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu koostuu haastattelijan esittämistä kysymyksistä ja haastateltavan vapaamuotoisista, tarinoivista vastauksista. Teemahaastattelu antaa haastateltavalle laajan vapauden vastauksien muotoilun suhteen ja sitä voidaan pitää jopa yksinkertaisimpana inhimillisen vuorovaikutuksen muotona. Teemahaastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta vapaamuotoisemmalla vastaustavalla sekä sillä, että se mahdollistaa haastattelijan jatkokysymykset ja myös haastateltavan kysymykset, jotka tähtäävät kysymysten tarkentamiseen. Teemahaastattelu on yksinkertainen ja helppo aineistonkeruumuoto, jos vain haastattelija keskittyy kysymysten esittämiseen ja vastausten taltioimiseen eikä ala väitellä ja kiistellä haastateltavan kanssa.

Haastattelijan on myös oltava tarkkana, ettei haastattelijan ja haastateltavan roolit vaihdu keskenään. Ongelma ei ole kovin yleinen, mutta sitä tapahtuu joskus, kun haastateltavalla on paljon kokemusta haastattelutilanteista. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 104, 108.)

Teemahaastattelun toteutuksessa haastattelurungolla on merkittävä rooli haastattelun kulkua ohjaavana työkaluna. Haastattelurungolla on kaksi keskeistä tehtävää. Ensiksi sen tehtävänä on varmistaa, että tutkija esittää kaikki tutkimuksen kannalta oleelliset kysymykset. Toiseksi haastattelurunko varmistaa, että haastattelu sujuu mahdollisimman sujuvasti ja johdonmukaisesti. Hyvä haastattelurunko toimii haastattelijalle pikemminkin muistin tukena kuin valmiina teoriaperusteisena kysymyslistana. (Koskinen *et al.* 2005: 108–109.)

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kahdesta tapausyrityksen toimitusjohtajan ja yhdestä emoyhtiön talousjohtajan teemahaastattelusta. Tapausyrityksen toimitusjohtajaa haastateltiin tiedon kysynnän ja tietotarpeiden selvittämiseksi ja emoyhtiön talousjohtajaa tiedon tarjonnan selvittämiseksi. Näiden kolmen haastattelun avulla syntyi kokonaiskuva tapausyrityksen toimitusjohtajalle tarjolla olevasta tiedosta, hänen tiedon kysynnästään ja objektiivisista tietotarpeistaan. Kaikissa haastatteluissa käytettiin samoja haastatteluteemoja ja käsitteitä muokattuna vastaamaan kulloistakin lähestymiskulmaa. Näin pyrittiin saamaan tuloksista keskenään vertailtavia ja sellaisia, että kokonaiskuvan luominen niiden avulla on ylipäänsä mahdollista. Tietotarpeita selvittävän haastattelun runko tukeutuu vahvasti Wetherben (1991) laatimaan strukturoituun haastatteluun tietotarpeiden määrittämiseksi. Lisäksi on hyödynnetty Watsonin ja Frolickin (1993) ideoita mielikuvituksellisten epäsuorien kysymysten laatimiseksi. Teemahaastatteluissa läpikäydyt teemat löytyvät liitteinä olevista teemahaastattelurungoista (liitteet 1–3).

Kaikki teemahaastattelut toteutettiin kesäkuussa 2012, kun tutkimuksen teoreettinen viitekehys oli muotoutunut. Haastateltavia pohjustettiin etukäteen kertomalla pintapuolisesti, millaisia teemoja haastattelu tulisi käsittelemään, mutta haastattelurunkoja ei esitetty etukäteen haastateltaville. Tällä pyrittiin orientoimaan haastateltavat aihepiiriin ilman, että he olisivat voineet liiaksi valmistella vastauksiaan. Näin vastauksista saatiin spontaaneja eivätkä haastateltavat esimerkiksi voineet keskustella vastauksista etukäteen keskenään. Haastattelut toteutettiin

haastateltaville tutuissa tiloissa, heidän omissa työhuoneissaan mahdollisten häiriötekijöiden minimoimiseksi ja tilanteen tekemiseksi haastateltaville luontevaksi. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla ja litteroitiin sanatarkasti tekstimuotoon, mikä mahdollisti kattavan ja syvällisen analyysin myöhemmässä vaiheessa. Teknisiltä ongelmiltaan ei välttytty. Tietotarpeita kartoittavan haastattelun lopusta jäi saamatta nauhalle noin 10 minuuttia teknisen ongelman vuoksi. Haastattelun aikana tehty ja heti haastattelun jälkeen täydennetyt muistiinpanot auttoivat kuitenkin nauhalta pois jääneen aineiston analysoinnissa. Kaikki haastattelut olivat kestoltaan noin tunnin mittaisia.

4.4 Empiirisen aineiston analysointi

Tutkimuksessa käytettyä analysointitapaa voidaan pitää teorialähtöisenä analyysinä. Tuomi ja Sarajärvi (2009: 97–98) kirjoittavat, että teorialähtöistä analyysiä käytettäessä tutkimuksessa kuvaillaan teoreettinen malli, johon analyysi nojaa ja jonka mukaan muun muassa määritellään keskeiset käsitteet. Edelleen he kuvaavat teoreettista analyysiä siten, että tutkimuksen teoreettisessa osassa hahmotellaan valmiiksi kategoriat, johon kerätty aineisto suhteutetaan varsin kaavamaisesti, juuri kuten tässä tutkimuksessa tehtiin.

Aineiston analyysi koostui kahdesta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa, luvun 5 kolmessa ensimmäisessä alaluvussa empiirinen aineisto käsitteellistettiin ja sijoitettiin kuulumaan teoreettisen viitekehyksen mukaisesti tiedon tarjontaan, tiedon kysyntään tai tietotarpeisiin. Kunkin käsitteen sijoittuminen tiedon tarjonnan, kysynnän ja tietotarpeiden kenttiin todennettiin esittämällä haastatteluaineistosta suora lainaus, josta asia käy ilmi.

Analyysin toisessa vaiheessa tiedon tarjonnan, kysynnän ja tietotarpeiden alle sijoitetut käsitteet yhdistettiin teoreettisen viitekehyksen mukaiseksi kuvioksi, jolloin tietotarpeiden nykytilanne ja kehitysalueet tapausyrityksessä hahmottuivat. Kokonaisuuden muodostamisen jälkeen kaikki kahdeksan aluetta käytiin erikseen läpi verraten empiirisen aineiston mukaisia tuloksia teoreettiseen viitekehykseen.

5 LIIKETOIMINTATIEDON HALLINAN KEHITTÄMINEN TAPAUSSYRITYKSESSÄ

Tässä luvussa kuvataan ja analysoidaan tutkimuksen empiiristä aineistoa. Luvussa käsitteellistetään tapausyrityksen toimitusjohtajan päätöksentekoon liittyvää tietoa ja peilataan sitä teoreettiseen viitekehykseen. Kolmessa ensimmäisessä alaluvussa käsitellään ja avataan tiedon tarjonnan, kysynnän ja tietotarpeiden selvittämiseksi tehtyjen haastatteluiden tuloksia. Neljännessä alaluvussa haastatteluiden tulokset vedetään yhteen ja tuloksia analysoidaan teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

5.1 Tiedon tarjonta

Tapausyrityksen toimitusjohtajalle päätöksenteon tueksi tarjolla olevaa tietoa kartoitettiin pääosin emoyhtiön talousjohtajalle tehdyn haastattelun avulla (liite 1). Joiltain osin tiedon tarjonta tuli esille myös tapausyrityksen toimitusjohtajan haastattelussa, jonka pääasiallisena tarkoituksena oli kartoittaa tiedon kysyntää (liite 2). Haastattelujen perusteella tapausyrityksen toimitusjohtajalle tarjolla oleva tieto koostuu pääosin taloushallinnon ja toiminnanohjausjärjestelmän raporteista sekä johtoryhmän jäsenten välittämistä tiedoista.

Taloushallinnon raportointi keskittyy lähinnä toteutuneen tuloslaskelman raportointiin ja toteutuneen kassavirran seurantaan. Lisäksi taloushallinto tarjoaa kilpailija-analyysijä, tilastotietoa markkinaosuuksista, markkinatilanteen kehittymisestä ja asiakkaiden sekä tietoa muun muassa myyntisaamisista ja edellisten vuosien toteumista.

”Se on oikeastaan aika lailla tällainen, että tuloslaskelma, jota voi sitten kustannuspaikoittain pyöritellä...” (Emoyhtiön talousjohtaja)

”Tuon tuloslaskelman lisäksi on toinen tällainen manuaaliraportti, minkä mä kerran kuukaudessa ilmoitan kaikille toimitusjohtajille, eli me seurataan kassatilannetta.” (Emoyhtiön talousjohtaja)

”Kerran vuodessa tehdään semmoinen yhteenvetoraportti niistä (kilpailijoiden) tilinpäätöstiedoista, että mitkä siellä on ne keskeiset tunnusluvut. – No sitten tulee hirsitaloteollisuuden tilastot varmaan neljän kuukauden välein, et sieltä tulee niinku tietoja myös sekä kilpailijoista että yleensä tästä markkinasta... ja sitten tietyllä viiveellä jälkeenpäin tulee sitten markkinaosuustilastot.” (Emoyhtiön talousjohtaja)

”Asiakastyytyväisyydestä me tehdään itse kerran vuodessa mittaus. Sen lisäksi saadaan tällöinen markkinatutkimus rakennusosalta, RTS (Rakennustietosäätiö) tekee kerran vuoteen tai itse asiassa kahdesti vuoteen, eli kyselee kahdelta tuhannelta satunnaisesti valitulta asiakkaalta, jossa on sitten satakunta meidänkin asiakasta mukana.” (Tapausyrityksen toimitusjohtaja)

”Sitten on tällöisiä erillisiä raportteja – otetaan lähinnä tarvittaessa, et paljonko meillä on jotain erääntyneitä myyntisaamisia.” (Emoyhtiön talousjohtaja)

”Ja oikeastaan sielläkin niin ne parhaiten ohjaavat raportit on niitä edellisen vuoden toteumia...” (Tapausyrityksen toimitusjohtaja)

Toiminnanohjausjärjestelmästä on nähtävissä tilauskanta ja sen kehitys, myyntikatetilanne sekä kullekin sopimukselle kohdistuvat tulot ja menot. Näiden lisäksi tiedon tarjontaan voidaan lukea johtoryhmän jäsenten välittämät tiedot johtoryhmän kokouksissa ja päivittäisessä kanssakäymisessä.

”Kaikki tilaukset ja tulevat tilaukset tallennetaan sinne, sieltähän näkee vähän niinku tilauskannan.” (Emoyhtiön talousjohtaja)

”Toiminnanohjauksesta saa joka päivä ajettua vaikka nyt kauppojen myyntikatetilanteet ja muut.” (Emoyhtiön talousjohtaja)

”Tähän sopimukselle tulee nämä villat, nämä kodinkoneet, kaikki, tavallaan tiedetään sille sopimukselle tulevat kulut.” (Emoyhtiön talousjohtaja)

”No siellähän (johtoryhmässä) jokainen käy oma alueen, esimerkiksi myyjät, myyntipuoli käy niinku, vientipäälliköt ja kotimaan myyjät käy sen oman myynnin kehityksen... – Ja sitten muulloinkin, jos on juttusilla niin sitten kyselee, että miten, niin sieltä saattaa tulla jotain juttuja.” (Emoyhtiön talousjohtaja)

Nykyisen tiedon tarjonnan lisäksi haastattelussa tuli esille yksi mainittava potentiaalinen tiedon tarjonnan muoto. Taloudellisten tunnus- tai suhdelukujen seuraaminen ja raportointi on nykyisellään hyvin rajallista tapausyrityksessä, mutta niiden laajempaan tarjoamiseen ei ole merkittäviä esteitä, mikäli niiden käytölle ilmenee kysyntää tai tarvetta. Tiedon tarjontaa kuvaavat käsitteet on esitetty kokonaisuudessaan Kuviossa 7.

”Tämmöisiä suhde-, tunnuslukuja meillä ei hirveästi oo siellä – paljonko on käyttöpääoma tai sijoitetun pääoman tuotto jollain tietyllä aikavälillä, sehän vois näkyä siinä...kuukausittain vaihtuis se luku.” (Emoyhtiön talousjohtaja)

**Suhdelukuja (käyttöpääoma,
sijoitetun pääoman tuotto)**



Kuvio 7. Tiedon tarjonta tapausyrityksen toimitusjohtajalle.

Tiedon tarjonnan käsitteellistämisen lisäksi haastattelussa (liite 1) selvitettiin myös tarjotun tiedon luonnetta. Tiedon luonnetta kuvattiin joillakin Bocijin *et al.* (1999: 20) esittämillä käsitteillä, joita on tarkasteltu aiemmin tässä tutkimuksessa luvussa 2.3 *Toimitusjohtajan tietotarpeet päätöksenteon eri tasoilla*. Näiden käsitteiden lisäksi tiedon luonnetta hahmotettiin tiedon esitystavalla ja analyysitasolla.

Haastattelusta kävi ilmi, että toimitusjohtajalle tarjotaan tietoa liian hitaasti jolloin tieto on vanhentunutta, joskin varmaa ja tarkkaa. Etenkin taloudellisen tiedon osalta, kun tarjolla oleva tieto perustuu toteutuneeseen kirjanpitoon, se on parhaimmillaankin jo pari viikkoa vanhaa, vaikka toteutuneena täysin varmaa ja

sentin tarkkuudella esitettyä. Toiminnanohjausjärjestelmästä saatavan tiedon osalta päästään reaaliaikaisuuteen, tästä esimerkkinä tilauskannan kehittyminen.

”No meillä ehkä perinne on ollut vähän se, että meillä on tehty liian tarkasti liian hitaasti. – Se on tietenkin tämä jako tässä, eli meillä on tämä talous/kirjanpito-osasto, jossa me mielellään tehhään niinku justiin eikä melekeen. Niin meillä pitäis olla vähän semmoinen – tällöinen controlleripuoli olla, missä katottais riittävän tarkalla tasolla – riittävän nopeasti riittävän oikein.” (Emoyhtiön talousjohtaja)

Tarjottu tieto on esitystavaltaan pääosin numeerista, taulukkomuotoista. Taloushallinnosta toimitettavista raportista ainoastaan kassavirtaraportti ja välitilinpäätökset kolmen kuukauden välein esitetään graafisina kuvaajina.

”Kolmen kuukauden välein välitilinpäätökset, ne tehdään tuommoisina graafeina ja paperiversiona. Muuten nää kuukauden vaihteet on aina tällöisinä numeroina... – Eipä oikeastaan kuvia toimiteta kuin tämä kassa, kassakäyrä kerran kuussa.” (Emoyhtiön talousjohtaja)

Taulukossa 1 (s. 14) esitetyn jaottelun pohjalta voidaan päätellä, että tapausyrityksessä tiedon tarjonta palvelee parhaiten operatiivista päätöksentekoa. Etenkään taktiseen, keskipitkän aikavälin päätöksentekoon tiedon tarjonta ei vastaa, kun lähitulevaisuuteen suuntautuvia, edes olemassa olevan tiedon perusteella laskettuja ennusteita ei ole tarjolla. Kilpailija-analyysit ja markkinatilanteen kehitystä seurailevat raportit sen sijaan tukevat strategista päätöksentekoa, vaikka silläkin saralla on ilmeisiä kehityskohteita.

5.2 Tiedon kysyntä

Tapausyrityksen toimitusjohtajalle tehdyn haastattelun (liite 2) perusteella tiedon kysyntä suuntautuu nykyistä tarjontaa enemmän reaaliaikaiseen ja tulevaisuuteen suuntautuvaan tietoon. Toteutuneisiin tilitapahtumiin pohjautuvien taloudellisten raporttien sijaan tiedon kysyntä päätöksentekotilanteissa suuntautuu enemmän toiminnanohjausjärjestelmistä saatavaan reaaliaikaiseen tietoon, kuten olemassa olevaan tilauskantaan, sekä reaaliaikaisesta tiedosta johdettavaan ennakoivaan tietoon, kuten kassavirtaennusteeseen.

”Myynnin seuranta on hirveän oleellinen asia, että koko ajan tiedetään, miten myynti käypi milläkin markkina-alueella – mehän saadaan vaikka

milloin tahansa tuolta tilauskannan ja viikoittaisen sopimusvirran, eli paljonko sopimuksia on tullut.” (Tapausyrityksen toimitusjohtaja)

”Esimerkiksi kassavirta – siinä häiritsee se, että se on se tieto enempi sitä, mikä on toteutunut ja mikä on sitten budjetoitu. Ja ei käytetä sitä tietoa, mikä on olemassa, mitä tavaraa on tilattu, mitä ostosopimuksia on tehty, mitä laskuja on jo tullut.” (Tapausyrityksen toimitusjohtaja)

Kuitenkin myös historiatiedolla on oma merkityksensä päätöksenteossa ja sen raportointia tulisi myös kehittää. Historiaan perustuvasta tiedosta kysyntää on toteutuneen kassavirran raportoinnille, edellisen vuoden toteutuneille luvuille ja kehittyneemmälle jälkilaskennalle.

”Jos ei näitä ihan tällöisiä tietojärjestelmistä saatavia raportteja ois käytettävissä, niin aika hukassa sitä loppujen lopuksi olis – esimerkiksi kassavirtaraportti – jos se rupeaa heittämään paljon, niin kyllä sitä rupeaa heti hakemaan, että miksi se heittää.” (Tapausyrityksen toimitusjohtaja)

”Taloushallinto tarjoaa semmoista historiankirjoitusta – ja oikeastaan siellä ne parhaiten ohjaavat raportit on niitä edellisen vuoden toteumia, että kun peilaa, että jaha, tämä on suunnilleen viime vuoden mallinen.” (Tapausyrityksen toimitusjohtaja)

”Ehkä tuo jälkilaskenta – niin siihen vois tehdä jonkunlaisen automatiikan, että sitä kaipaa. Nyt sen joutuu erikseen ajamaan sen raportin ja niitäkin saadaan vain niistä toimituksista, joissa se toimitus on 100 prosenttisesti toteutunut – sitä raportointia minusta vois kehittää.” (Tapausyrityksen toimitusjohtaja)

Ulkoiselle tiedolle on myös kysyntää: kilpailija-analyysit sekä markkinatilanteesta ja markkinaosuuksista kertovat tiedot tulivat mainituiksi tiedon kysyntää kartoitettaessa. Lisäksi kysyntää on tiettyä tarkoitusta varten räätälöidyille raporteille esimerkiksi talvikuukausien toimintaa mitoitettaessa ja investointipäätöksiä tehtäessä. Myös omistajien odotukset ja oman kustannuskilpailukyvyn seuranta päätöksenteon tietopohjana nousivat esille erityisesti strategisessa päätöksenteossa. Kuviossa 8 on esitetty tiedon kysyntä tiivistetysti toimitusjohtajan haastatteluun perustuen.

”No siellä (taktisessa päätöksenteossa) pyritään tekemään, aina ensiksi kattoon, ennustamaan sitä, että mikä on se markkinatilanne.” (Tapausyrityksen toimitusjohtaja)

”Tuolta RTS:n tutkimuksesta saadaan niinku kilpailijoiden markkinaosuudet, eli minkälaiset markkinaosuudet niillä on kotimaassa ja eri vientialueilla ja kotimaassakin saadaan maakunnittain se. Eli pystyy vähän kattoon missä niillä on vahva myyjä. – Ja sitten ajetaan vuosittain näistä tärkeimmistä kilpailijoista tilinpäätösanalyysit – ja kyllä niiden investointejakin seuraillaan.” (Tapausyrityksen toimitusjohtaja)

”No oikeastaan räätälöityjä raportteja, että varta vasten jotain tilannetta varten, niin, no isommat investointipäätökset. – No sitten on tällöisiä, erikseen joutuu kattoon hyvinkin tarkkaan esimerkiksi talvikuukausia, että miten sinne tilauskantaa on tullut.” (Tapausyrityksen toimitusjohtaja)

”No strateginen on taas sitten, siinä on sitten jo omistajatkin mukana, eli vähän niinku omistajien, emoyhtiöltä tulleet näkemykset siitä, että haetaanko kasvua ja mistä sitä haetaan.” (Tapausyrityksen toimitusjohtaja)

”Konsernissa seurataan yritysten kannattavuutta omistajataholta sijoitetun pääoman tuotolla. Mut silti ohjaustieto ei mene sinne tasetasolle, että millä siihen sijoitetun pääoman tuottoon pystyy näppäriten vaikuttamaan ja minusta vois asettaa niille taseluvuillekin niitä tavoitteita.” (Tapausyrityksen toimitusjohtaja)



Kuvio 8. Tapausyrityksen toimitusjohtajan tiedon kysyntä.

”Koitetaan saada vastauksia, että miten meidän kustannuskilpailukyky on, eri osa-alueilla, miten se pyritään säilyttämään...” (Tapausyrityksen toimitusjohtaja)

Edellä tuli esille, että toimitusjohtajalle tarjottu tieto on ”liian hidasta ja liian tarkkaa”. Positiivista on, että tiedon tarjonnassa on tunnistettu ongelmakohdat ja tehty oikeanlaisia johtopäätöksiä, sillä kysytyn tiedon luonnetta selvittäessä juuri samat ongelmakohdat nousivat esille.

”Eli sehän on semmoista hyvin tarkkaa tietoa ja siinä ainoastaan se aina häiritsee, että se on aina historiatietoa, että siinä ei välttämättä sitä olemassa olevaa tietoa kovin helposti, tai ei ole totuttu tekemään siitä raporttia.” (Tapausyrityksen toimitusjohtaja)

Kysytyn tiedon luonnetta selvittäessä selkeimpänä asiana nousi esille, että kysyntää on ajantasaiselle ja tulevaisuuteen suuntautuvalla tiedolla. Varma ja tarkka tieto ei ole itsessään ongelma, mutta kun sellaista tietoa saadaan vain menneistä tapahtumista, sellaisen tiedon arvo päätöksentekotilanteessa on pieni. Päätöksentekotilanteessa todellinen merkitys on sen hetkisellä tiedolla ja suuntaa-antavakin ennakoiva tieto tuo merkittävää lisäarvoa. Tiedon taajuuden osalta olennaista on trendinomaisten muutosten raportointi; päivittäisten muutosten raportoinnille ei ole toimitusjohtajan päätöksenteossa kysyntään.

”Siinä häiritsee se, että se on se tieto enempi sitä, että mikä on toteutunut ja mikä on sitten budjetoitu. Ja ei käytetä sitä tietoa, että mikä on olemassa, mitä tavaraa on tilattu, mitä ostosopimuksia on tehty, mitä laskuja on jo tullut. Eli kun sais sen päätöksentekohetken todellisen tilanteen tietoon, niin se ois iso apu taloushallinnosta.” (Tapausyrityksen toimitusjohtaja)

”Päätöksentekotilanteessa me yleensä tiedetään, että mikä oli tilanne kaks kuukautta sitten tai puolitoista kuukautta sitten ja loput on sitten enempi ennustetta mitä on budjetoitu tai mihin suhdanne on menossa. Ja kuitenkin meillä on sen hetkinen tieto jo olemassa laskujen muodossa ja tehtyjen tilausten muodossa.” (Tapausyrityksen toimitusjohtaja)

”Se on aina tämmöistä huojuntaa tai niinku kohinaksi sanotaan, että joku kuukausi on parempi ja joku kuukausi huonompi. Mutta sitten pitää nähdä trendinomaisesti, että jos siinä on useampi perättäin, että on muuttumassa selvästi tää kysyntä.” (Tapausyrityksen toimitusjohtaja)

Tiedon esitystavan suhteen kysyntää olisi enemmän visuaaliselle raportoinnille, käytännössä graafisille raporteille. Graafista esitystapaa puoltavat lukemisen nopeus ja muutosten havainnoinnin helppous numeeriseen muotoon verrattuna.

”...Sitä tapahtunutta muutosta, niin ainakin mulle, niin se ei siitä numeroista niin helposti hahmotu kuin siitä grafiikasta. – Esimerkiksi kiinteiden kulujen seuranta – niin paljon nopeammin sen analyysin tekis siitä graafista. – Kyllä ne minusta vois olla suoraan graafeina mitä mulle tulee” (Tapausyrityksen toimitusjohtaja).

Taulukossa 1 (s. 14) esitettyihin eri päätöksentekotasojen tietotarpeisiin verrattuna tapausyrityksen toimitusjohtajan tiedon kysyntä kohdistuu pääosin keskipitkän aikavälin taktiseen tietoon. Päivittäisten, toteutuneiden tapahtumien tarkalle (operatiiviselle) tiedolle ei haastattelun perusteella ole kysyntää siinä määrin kuin tulevaisuuteen suuntautuvalle, ennakoivalle tiedolle. Vaikka haastattelussa selvitettiin toimitusjohtajan tiedon kysyntää, pitkän aikavälin strateginen tieto ei noussut tärkeimmäksi. Tähän vaikuttanee tapausyrityksen asema konsernin tytäryhtiönä, kun strategiatyöskentelyä johdetaan emoyhtiöstä käsin.

5.3 Tietotarpeet

Tapausyrityksen toimitusjohtajan tietotarpeita selvitettiin haastattelulla (liite 3), joka laadittiin pääosin Wetherben (1991: 58–59) esittelemän strukturoidun haastattelun pohjalta. Lähestymällä tietotarpeita todellisten ongelma- ja päätöksentekotilanteiden, kriittisten menestystekijöiden sekä yrityksen päämäärien kautta pyrkimyksenä oli kartoittaa toimitusjohtajan tietotarpeita mahdollisimman objektiivisesti. Haastattelun avulla ei edes yritetty selvittää tietotarpeita tyhjentävästi; on myönnettävä, ettei tässä laajuudessa tehty tutkimus yltäisi siihen kuitenkaan. Sen sijaan tavoitteena oli saada nostettua esille joitakin mahdollisia piileviä tietotarpeita, jotka eivät olleet tulleet ilmi toimitusjohtajan tiedon kysyntää selvittäessä. Tästä näkökulmasta haastattelu olikin onnistunut ja se toi esille uusia kehityskohteita liiketoimintatiedon hallintaan.

Haastattelussa lähestyttiin tietotarpeita erikseen kaikilla kolmella päätöksentekotasolla. Operatiivisen tason tietotarpeina nousivat esille organisaation kuormituslannemittarit, jotka auttaisivat kohdennettaessa resursseja kehitysprojekteille tai päätettäessä otetaanko sisään kauppaa, joka vaatii poikkeusjärjestelyjä esimerkiksi toimitusaikataulun suhteen.

”Kun keksitään joku kehitysprojekti – nehän pyritään enemmän tai vähemmän aina hoitamaan olemassa olevilla resursseilla, ja olemassa olevilla resursseilla on jo se työkuorma olemassa, niin siihen saada mittari, että minkälainen on kunkin henkilön kuormitustilanne.” (Tapausyrityksen toimitusjohtaja)

”Sitten toinen sisäisen tiedon tarve, että mikä se todellinen tilanne on siellä tuotanto-osastolla tai suunnitteluosastolla, että jos mää otan tuon tuohon sekaan, niin meneekö siellä oikeasti hommat sekaisin, vai onko siellä niin paljon löysää, että ne menee pelkällä työjärjestyksen muutoksella. – Jos meillä ois mittarit, esimerkiksi kuormitustilannemittarit, koko ajan seurattais, mikä on oikeasti se kapasiteetin käyttöaste.” (Tapausyrityksen toimitusjohtaja)

Taktisen tason päätöksenteossa ensimmäisenä tietotarpeena nousi esille tulevan kysynnän ennustaminen. Se onkin hyvin oleellinen tieto, joka vaikuttaa kaikkiin muihin päätöksiin esimerkiksi seuraavan vuoden toimintaa suunniteltaessa. Myös kysynnän ennustamisessa tarvetta olisi mittaristolle, joka keräisi systemaattisesti esimerkiksi myyjien välittämiä viestejä markkinatilanteen muutoksista.

”No jos lähetään vaikka myyntipäästä, niin tietenkin siellä on aina ongelmana se, että miten sitä markkinaa ja kysyntää ennustetaan. – Kyllä se ehkä vois olla semmoista systemaattisempaa, että siinä ois jonkunlainen mittaristo, johon kerättäis sitä dataa ja jonka mukaan sitten ennustettais kysynnän muutosta paremmin.” (Tapausyrityksen toimitusjohtaja)

Toisena asiana nousi esille ajantasaisen tiedon tarve tehtäessä lähitulevaisuutta koskevia resurssien kohdentamispäätöksiä. Esimerkiksi tulevista markkinointipanostuksista päätettäessä olisi oleellista tietää kaikki sen hetkiset sitoumukset, joihin on jo ryhdytty. Toista kuukautta vanha toteutunut kirjanpito ei anna riittäviä tietoja päätöksenteon pohjaksi, vaan apua olisi tulevaan kassavirtaan perustuvasta ennusteesta, joka sisältäisi tiedon saapuneista laskuista ja tehdyistä tilauksista.

”Tuommoinen puolen vuoden päähän tehtävä päätös, niin tietäis just, että mikä on tämän hetken tilanne, esimerkiksi, että paljonko me on käytetty oikeasti (resursseja) ja minkälaisia sitoumuksia me on tehty jo markkinoinnissa. – Siinä on liian monesti käynyt sillain, että meillä on ollut vanha tieto, että paljonko niitä paukkuja on käytetty ja sen mukaan tehdään päätös. Mutta itse asiassa ollaan jo tehty sitoumuksia – niin meillä oiskin ollut satatuhatta vähempi sitä rahaa käytettävissä.” (Tapausyrityksen toimitusjohtaja)

Lisäksi taktisella tasolla olisi tarvetta ennakkotiedolle tulevan puuraaka-aineen laadusta, mikä auttaisi optimoimaan omaa sahausta ja puuraaka-aineen ulkopuolisia ostoja. Ennakkotiedon puutteessa sahalle tulevat tukit ovat aiheuttaneet joskus yllätyksiä ja raaka-ainetta on jouduttu ostamaan ulkopuolelta suunniteltua enemmän, mikä on vaikuttanut negatiivisesti tulokseen ja kassatilanteeseen.

”Lähetettäis vaikka päivittäin, että nyt teille on tulossa tällöisiä puita – voitais ennakoida koko ajan, että meille on tulossa semmoista raaka-ainetta ja sahauksesta voitais tehdä jo ohjelmia etukäteen. – Tässä kaks vuotta sitten kävi sillä lailla, että tukkikoko oli yllättäen pienempi mitä oltiin totuttu – yhtäkkiä jouduttiin kahden miljoonan euron edestä ostamaan enempi sahatavaraa, mitä oltiin suunniteltu ja sehän näky jo tuloksessa ja se näky ennen kaikkea kassassa.” (Tapausyrityksen toimitusjohtaja)

Strategisessa päätöksenteossa merkittävimmäksi tietotarpeeksi nousi markkinatilanteen kehittymisen ennustaminen. Ennen kaikkea arvio markkinoiden kokonaiskysynnän ennustamisesta, mutta myös eri tuotelinjojen painotuksien muutoksista vaikuttavat merkittävästi strategiseen päätöksentekoon; investointeihin, vientimaiden valintoihin ja painopisteiden kohdennuksiin kotimarkkinoilla. Markkinoiden kehittymisen ennustaminen pitkällä aikavälillä on erittäin haasteellista ja yleensä näkemys tulevasta kehityksestä muodostuu johtavien henkilöiden mielikuvien perusteella. Systemaattiselle tiedon keräämiselle markkinoiden muutoksista olisi kuitenkin tarvetta, sillä päätökset halutaan tehdä konkreettiseen tietoon pohjaten.

”No kyllähän siellä (strategisessa päätöksenteossa) se haasteellisin ilman muuta on se markkinan kehittymisen ennustaminen, että miten kotimaan markkina tulee kehittymään – kyllä minusta siihenkin pitäis ehkä luoda järjestelmä systemaattisemman datan keräämiseen – että mihin se markkina on kehittymässä ja mihin kysyntä on kehittymässä ja mitkä on ne kilpailukykytekijät, joilla tulevaisuudessa pärjätään.” (Tapausyrityksen toimitusjohtaja)

”Nämähän on meillä hallitustasollakin – suhdanne- ja kysyntätiedot, niin nehän on enempi tällöistä julkisen tiedon varassa ja kunkin mielikuvan varassa – ja kuitenkin joudutaan, yleensä halutaan se päätös tehdä varmalta pohjalta, että joo, no nythän se lähti nousuun.” (Tapausyrityksen toimitusjohtaja)

Tapausyrityksen toimitusjohtaja määritteli yrityksen kriittisiksi menestystekijöiksi kustannuskilpailukyvyyn ja myynnin tehokkuuden. Kilpailluilla markkinoilla kustannuskilpailukyky on menestymisen perusedellytys, ilman kilpailukykyisiä hintoja ei ole edellytyksiä menestyä, vaikka tuotteet muuten palvelisivat asiakasta. Myynnin tehokkuuden nouseminen toiseksi kriittiseksi menestystekijäksi ei ole ihme, kun ottaa huomioon yrityksen koon. Lähes 300 ihmisen henkilöstö ja 25 prosentin markkinaosuus edellyttävät myynnin volyymien pysymistä riittävän korkealla tasolla.

Kysymys kriittisten menestystekijöiden ylläpidon varmistamisesta toi esille uusia tietotarpeita. Kustannuskilpailukyvyyn ja myynnin onnistumisen seurantatiedot antavat arvokasta tietoa siitä, mitkä ovat yrityksen menestymisen mahdollisuudet tulevaisuudessa. Kustannusten ollessa raaka-ainevaltaisia, raaka-aineen ostohinnat suhteessa kilpailijoihin ja raaka-aineen käyttöaste antavat hyvän kuvan yrityksen kustannuskilpailuvyystä. Markkinaosuuden kehittyminen on hyvä mittari myynnin onnistumisen seurantaan pidemmällä aikavälillä. Nopeampaa ohjaustietoa saa esimerkiksi annettujen tarjousten määrästä ja niiden suhteesta tehtyihin kaappoihin.

”Kustannuspuolella, kun tää on raaka-ainevaltainen tää kustannus, niin pitää tietää, että me ostetaan sitä puuta vähintään yhtä kustannustehokkaasti kuin kilpailijat. Ja sitten miten sitä käytetään tuolla tehtaalla, niin siellä tällaiset valmistuksen hukat ja materiaalin käyttö, että se on tehokasta, niin minusta ne on ihan ne ykkösasiat.” (Tapausyrityksen toimitusjohtaja)

”Siellähän (myynnissä) ei sitä voi muuten mitata, kuin siten, että miten me, mikä se meidän markkinaosuus siellä on. Se on minusta se paras mittari siihen. Toki siellä on sitten muitakin syitä kuin esimerkiksi se mallisto – siellä sitä dataa kerätään, että kuinka monta tarjousta on kukin myyjä laskenut viikoittain, niin sitä seurataan.” (Tapausyrityksen toimitusjohtaja)

Vaikka tapausyrityksen liiketoimintaprosessi useimmiten päättyy siihen, kun talopaketti on toimitettu asiakkaalle, on yritys kuitenkin ainakin epäsuorasti vastuussa asiakkaalle koko projektista alusta loppuun. Asiakkaan näkökulmasta tapausyritys on kuitenkin vastuussa koko rakennusprojektin toteutumisesta.

”Asiakkaallehan me on myyty mielikuva siitä valmiista talosta, että eihän me sille oo myyty mielikuvaa muovipaketeista siinä tontin laidalla.” (Tapausyrityksen toimitusjohtaja)

Asiakastyytyväisyyden seuranta nousikin esille pohdittaessa tietotarpeita yrityksen päämäärän saavuttamisen tehokkuuden arvioimiseen. Asiakastyytyväisyyden selvittämiseksi yritys suorittaa kerran vuodessa oman tutkimuksensa. Sen ulkopuolisen tahon suorittamia tutkimuksia, jotka toimivat hyvänä vertailupohjana yrityksen omille tutkimuksille.

”Asiakastyytyväisyydestä me tehdään itse kerran vuodessa mittaus. Sen lisäksi saadaan tällöinen markkinatutkimus rakennusosalta, RTS tekee kerran vuoteen tai itse asiassa kahdesti vuoteen, eli kyselee kahdelta tuhannelta satunnaisesti valitulta asiakkaalta, jossa on sitten satakunta meidänkin asiakasta mukana – sieltä saadaan myös toinen vertaileva tieto, että miten ne meidän asiakkaat, onko ne tyytyväisiä, miten suhteessa muihin kyselyyn vastanneisiin.” (Tapausyrityksen toimitusjohtaja)

Wetherben (1991: 58–59) strukturoituun haastatteluun pohjautuneen teemahaastattelun lisäksi tiedon tarjontaa selvitettiin muutamilla Watsonilta ja Frolickilta (1993) lainatuilla luovilla lisäkysymyksillä. Teknisen ongelman vuoksi haastattelun tästä osasta ei ole saatavissa suoria lainauksia, mutta tärkeimmät asiasisällöt käyvät ilmi tutkijan muistiinpanoista. Kysyttäessä mitä tietoa tapausyrityksen toimitusjohtaja haluaisi ensimmäiseksi käsiinsä palattuaan pitkältä ulkomaan reissulta tai kesälomalta myynnin tilanne ja johtoryhmän näkemykset toiminnan tilasta nousivat tärkeimpinä esille. Myynnin tilanne ja tilauskanta on tullutkin esille jo moneen kertaan, mutta merkillepantavaa on, että suullinen raportti johtoryhmän jäseniltä ja päälliköiltä nousi tärkeämmäksi kuin mikään kirjallinen raportti.

Kilpailijoihin liittyvästä tiedosta toimitusjohtaja on eniten kiinnostunut kilpailijoiden kustannusrakenteesta ja myynnin alueellisesta jakautumisesta. Kilpailijatiedon tarpeet tuntuvat loogisilta, kun toimitusjohtaja oli aiemmin määritellyt kustannuskilpailukyvyyn ja myynnin tehokkuuden yrityksen kriittisiksi menestystekijöiksi.

Tulevaisuuteen suuntautuvassa tiedossa tärkeimmäksi nousi lyhyellä tähtäyksellä tukkien ja sahatavaran hintakehitys. Ennakkotieto siitä auttaisi merkittävien ostojen oikea-aikaisessa ajoittamisessa. Mentäessä pidemmälle tulevaisuuteen, sekä keskipitkällä että pitkällä aikavälillä kokonaiskysynnän ennustaminen nousi keskeisimmäksi tietotarpeeksi. Nämäkin havainnot tukevat jo aiemmin esille tulleita

havaintoja tietotarpeista. Kuviossa 9 on vielä esitetty haastatteluun perustuvat tapausyrityksen toimitusjohtajan tietotarpeet käsitteen tasolla.



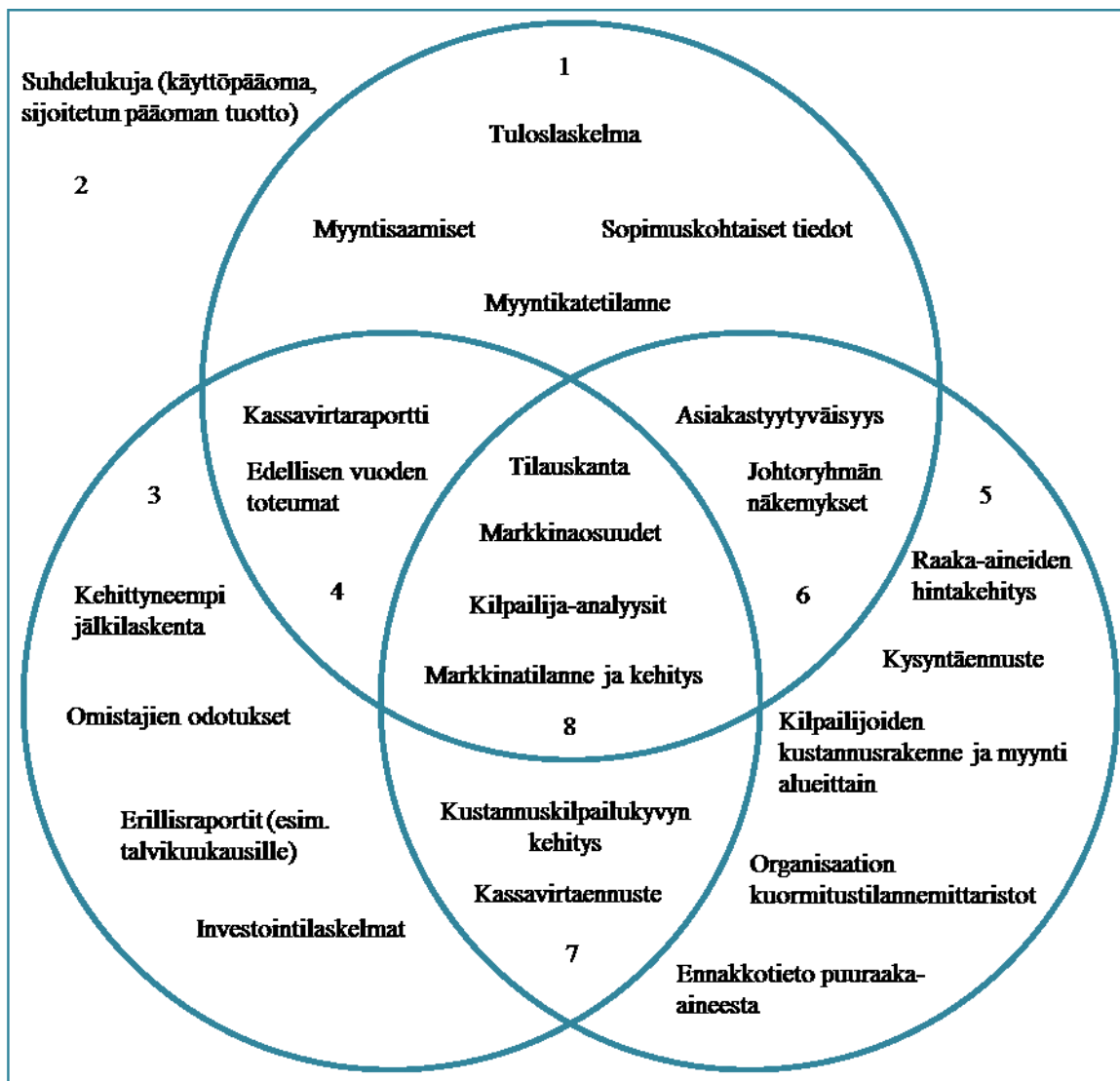
Kuvio 9. Tapausyrityksen toimitusjohtajan tietotarpeet.

5.4 Liiketoimintatiedon hallinnan kehitysalueet

Tiedon tarjonnan, kysynnän ja tietotarpeiden selvittämiseksi tehtyjen haastattelujen tulokset on nyt avattu ja tapausyrityksen toimitusjohtajan päätöksentekoon liittyvää tietoa käsitteellistetty eri näkökulmista. Tässä alaluvussa haastatteluiden tulokset yhdistetään yhdeksi kokonaisuudeksi, jota analysoidaan teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

Kuvioissa 7, 8 ja 9 on esitetty tiedon tarjonta, kysyntä ja tietotarpeet tiivistettyinä yhtenäisten käsitteiden avulla. Kun kuviot yhdistetään yhdeksi kokonaisuudeksi, eri osa-alueiden limittyminen hahmottuu ja syntyy teoriaan pohjautuva viitekehys, jonka

avulla liiketoimintatiedon hallinnan nykytilaa ja kehittämistarpeita voidaan analysoida (Kuvio 10).



Kuvio 10. Tiedon tarjonta, tiedon kysyntä ja tietotarpeet tapausyrityksessä.

Kun luodaan aluksi pikainen katsaus Kuvion 10 viitekehykseen, johon haastattelun tulokset on sijoitettu, on merkillepantavaa, että sen kaikista osista löytyy sisältöä. Tämä tarkoittaa, että tapausyrityksen toimitusjohtajan päätöksentekoon liittyvän tiedon osalta tehdään asioita oikein, mutta myös kehitettävää löytyy monelta eri taholta. Ennen kuin viitekehyksen eri osa-alueisiin käydään lähemmin kiinni, lienee aiheellista vielä muistuttaa lukijaa siitä, että käsitteiden sijoittuminen viitekehyksen eri osiin perustuu edellä purettuihin haastatteluaineistoihin. Viitekehys ei edes pyri olemaan absoluuttinen totuus aihepiiristä, se on vain yksi näkökulma siitä.

5.4.1 Tehokas alue ja potentiaaliset kehitysalueet

Aloitetaan Kuviossa 10 esitetyn viitekehyksen analysointi alueesta 8, jossa tiedon tarjonta, kysyntä ja tietotarpeet kohtaavat. Tällä alueella liiketoimintatiedon hallinta tapausyrityksessä on tehokasta; toimitusjohtajan päätöksenteko perustuu oleelliseen tietoon. Kun katsotaan mitä tietoa alueella 8 on ja verrataan sitä luvussa 2.3 käsiteltyihin toimitusjohtajan tietotarpeisiin eri päätöksentekotasolla, voidaan todeta, että liiketoimintatiedon hallinta palvelee nykyisellään parhaiten strategista päätöksentekoa. Tiedot markkinaosuuksista ja markkinatilanteen kehittymisestä sekä kilpailija-analyysit ovat ulkoista, usein hyvin yleisellä tasolla olevaa ja epävarmaa, tulevaisuuteen suuntautuvaa tietoa, juuri sellaista, mitä tarvitaan strategisessa päätöksenteossa. Tilauskanta puolestaan on sisäinen, nykyhetkeen perustuva ja varsin tarkka tieto. Lienee kiistaton tosiasia, että tilauskanta on oleellinen tieto toimitusjohtajan päätöksenteossa kaikessa liiketoiminnassa ja se vaikuttaa päätöksentekoon kaikilla tasoilla.

Objektiivisesti tarkastellen liiketoimintatiedon hallintaa tulisi kehittää siten, että tiedon tarjonta ja kysyntä vastaisivat mahdollisimman hyvin tietotarpeita. Käytännössä se tarkoittaa, että potentiaalisia kehitysalueita ovat alueet 5, 6 ja 7. Tämä on todettu teoreettisessa viitekehyksessä luvussa 3.3. Monet tutkijat ovat esittäneet, että alueella 7 on suurin kehityspotentiaali, koska sellaiselle tiedolle on jo kysyntää, vain tarjonta puuttuu. Tapausyrityksessä ollaan tekemässä kehitystyötä kassavirtaennusteen parissa eri juuri suurimman potentiaalisen hyödyn alueella, jossa liiketoimintatiedon hallinnan kehitystä aiempien tutkimusten mukaan tehdään eniten. Suurin hyöty näyttäisi siis tulevan juuri olemassa olevasta kysynnästä. Kun liiketoimintatiedon hallintaa kehitetään kysyntälähtöisesti, johdon sitoutumisen kautta tuleva hyöty on luonnollisesti suurin. Sitoutuminen näkyy kehitysvaiheessa siinä, että kehittämislle annetaan resursseja ja päätöksenteossa siinä, että uutta tietoa todella käytetään päätöksenteossa.

Teoreettisessa viitekehyksessä tuli esille Martin (1996) näkemys, jonka mukaan yritysten tulisi liiketoimintatiedon hallintaa kehittäessään kohdistaa suurin huomionsa alueisiin 5 ja 6, koska alueen 7 kehityspotentiaali yleensä tunnetaan jo hyvin. Etenkin alueella 6 sijaitseva tieto on kiinnostavaa, koska siellä olevaa tarpeellista tietoa on jo tarjolla, mutta sille ei ole jostain syystä kysyntää.

Tapausyrityksessä johtoryhmän jäsenten näkemykset ja asiakastytyvyydestä kertova tieto sijoittuivat tälle alueelle. Haastatteluista kävi ilmi, että johtoryhmän jäsenten antama tieto on jo tapausyrityksen toimitusjohtajalla käytössä, vaikkei se tullutkaan esille kysyntää selvittäneessä haastattelussa. Myös asiakastytyvyydestä kertovaa tietoa kerätään ja käytetään yrityksessä ainakin alemmilla päätöksenteon tasoilla. Oleellista on se, että tiedon käyttäjä, tässä tapauksessa tapausyrityksen toimitusjohtaja punnitsee alueelle 6 sijoittuneiden tietojen merkitystä. Voi olla, että tiedoille on todellisuudessa kysyntää, mutta ne eivät vain nousseet esille tässä tutkimuksessa. Voi myös olla, että toimitusjohtaja ei ole tunnistanut näitä tietotarpeita ja tässä tutkimuksessa läpikäydyn prosessin jälkeen hän havahtuu käyttämään näitä tietoja. Kyse voi olla myös siitä, että asiakastytyvyydestä tutkimuksia tai johtoryhmän antamia tietoja tulisi kehittää siihen suuntaan, että ne vastaisivat paremmin toimitusjohtajan tiedon kysyntää päätöksentekotilanteissa.

Alue 5 on viimeinen osa tietotarpeista, osa josta puuttuu tällä hetkellä sekä tiedon tarjonta että kysyntä. Martin (1996) mukaan organisaatio törmää tällä alueella olevaan tietoon lähinnä sattumalta. Näin varmasti onkin päivittäisessä liiketoiminnassa. Tästä esimerkkinä mainittakoon tapausyrityksessä tietotarpeena esille noussut ennakkotieto tulevasta puuraaka-aineesta. Haastatteluissa kävi ilmi, että ennakkotietoa puuraaka-aineen laadusta osattiin kysyä vasta ongelmatilanteen sattuessa kohdalle. Tässä tutkimuksessa kuitenkin juuri alueelle 5 sijoittui eniten tietoa kuvaavia käsitteitä, mikä puhuu sen puolesta, että sattuman lisäksi systemaattisella tietotarpeiden kartoittamisella löydetään piileviä tietotarpeita ja saadaan ohjattua liiketoimintatiedon hallintaa oikeaan suuntaan.

Oikeastaan vain organisaation kuormitustilannemittarit ovat alueen 5 tietotarpeista ”helposti” täytettävissä. Niiden osalta kaikki tieto on yrityksellä itsellään ja kun tieto kuvaa vain nykyhetkeä, haasteet ovat lähinnä teknisiä ja laskentasaäntöihin liittyviä. Muut tietotarpeet ovat sen sijaan vaikeammin täytettävissä. Raaka-aineiden hintojen ja kysynnän ennustaminen sekä ennakkotieto puuraaka-aineesta liittyvät kaikki tulevaisuuteen ja tulevan ennustamiseen liittyy luonnollisesti paljon epävarmuutta. Kilpailijoiden kustannusrakenne ja myynti alueittain ovat puolestaan tietoja, jotka eivät välttämättä ole kovin helposti saatavilla. Näistä haasteista huolimatta

organisaation tulisi arvioida tietojen tuomat hyödyt ja kustannukset sekä kysyntä mahdollisien käyttäjien keskuudessa ja tehdä kannattavuuden puitteissa kaikkensa tietojen hankkimiseksi ja tarjoamiseksi päätöksentekijöille.

5.4.2 Epäedulliset alueet

Potentiaalisten kehitysalueiden jälkeen siirretään huomio alueisiin, joiden painoarvoa tulisi pienentää liiketoimintatiedon hallintaa kehitettäessä. Aloitetaan alueesta 1, jossa on teoreettisen viitekehyksen mukaan tietoa, joka ei ole tarpeellista eikä kysyttyä, mutta sitä on silti tarjolla. Haastattelujen perusteella tälle alueelle sijoittuivat raportit tuloslaskelmasta, myyntisaamisista ja myyntikatetilanteesta sekä sopimuskohtaiset kulut ja myyntikatteet. Tapausyrityksessä tulisi pohtia ovatko nämä tiedot todellisuudessa oleellisia toimitusjohtajan päätöksenteon kannalta. Esimerkiksi sopimuskohtaisten tietojen kohdalla voi olla, ettei toimitusjohtajan tarvitsekaan tietää tehdyistä kaupoista niin yksityiskohtaisesti, kun taas tuloslaskelman kohdalla kysynnän ja tarpeen puute voi johtua tiedon historiallisuudesta; puolitoista kuukautta vanha tieto ei auta ainakaan operatiivisessa ja taktisessa päätöksenteossa. Toisin sanoen kyse voi tosiaan olla päätöksenteon kannalta epäoleellisesta tiedosta tai vain siitä, että tietoa tulisi kehittää, jotta se vastaisi paremmin tiedon kysyntään ja tietotarpeisiin.

Alue 2 käsittää laajimmin ymmärrettynä kaiken tiedon, joka ei tällä hetkellä sisälly tiedon tarjontaan, tiedon kysyntään tai tietotarpeisiin. Tilanne voi kuitenkin muuttua ja tietoalueiden mahdollisia laajenemissuuntia on hyvä tarkastella etukäteen. Haastatteluissa tuli määritellyksi vain yksi alueelle 2 kuuluva käsite, taloudelliset suhdeluvut. Tiedon tarjontaa käsittelevässä haastattelussa tuli esille, että suhdelukuja olisi mahdollisuus tarjota enemmän päätöksenteon tueksi, mikäli niillä olisi kysyntää ja ne koettaisiin tarpeellisiksi. Tiedon kysynnän ja tietotarpeiden osalta potentiaalista tietoa on vaikeampi tunnistaa. On vaikea arvioida mihin suuntaan tiedon kysyntä ja tietotarpeet tulevaisuudessa suuntautuvat. Taloudellisten suhdelukujen osalta tapausyrityksen tulisi punnita kannattaako tarjontaa laajentaa siihen suuntaan. Tässä harkinnassa keskeistä on tiedon kysynnän ja ennen kaikkea tietotarpeiden arvioiminen, sillä on epäedullista kasvattaa tarjontaa tietotarpeiden ulkopuolelle, alueille 1 ja 4.

Alueet 3 ja 4 vaativat erityisen tarkkaa analysointia, koska niihin sijoittuneelle tiedolle on kysyntää, mutta tieto on haastattelujen perusteella tarpeetonta. Tarpeettomana näyttäytyvää tietoa ei kuitenkaan voi ohittaa liian kevyesti kahdesta syystä. Ensinnäkin pyrittäessä tukemaan toimitusjohtajan päätöksentekoa kysynnälle on annettava erityistä painoarvoa, kuten teoreettisessa viitekehyksessä on todettu. Tämä siksi, koska päätöksentekijät käyttävät parhaiten sellaista tietoa, jonka he itse kokevat oleelliseksi. Toiseksi on otettava huomioon tutkimuksen rajallisuus. Vaikka alueen 3 ja 4 tiedot näyttävät olevan tietotarpeiden ulkopuolella, se voi johtua myös menetelmällisistä rajoitteista ja tiedot voivat todellisuudessa olla tarpeellisia. Onkin syytä muistaa, ettei Kuvion 10 jaottelu ole valmis lähtökohta liiketoimintatiedon hallinnan kehittämiseksi, vaan vasta ensimmäinen kattava kartoitus, jonka pohjalta kehityssuuntia voidaan tarkentaa yhdessä tiedon tarjoajien ja käyttäjien kanssa.

Alueella 3 on siis tietotarpeiden ulkopuolista kysyntää, johon tiedon tarjonta ei tällä hetkellä vastaa. Jälkilaskennan osalta kyse on siitä, että toimitusjohtaja kaipaa nykyiseen jälkilaskentaan kehitystä, nopeampaa ja automatisoidumpaa jälkilaskentaa. Nykyisin raportit joutuu ajamaan itse ja jälkilaskenta valmistuu vasta, kun toimitus on toimitettu 100 prosenttisesti. Tämä hidastaa prosessia, koska esimerkiksi kodinkoneet toimitetaan usein vasta kuukausien päästä päätoimituksesta. Tiedon tarjonta on varmasti laajennettavissa vastaamaan tätä kysyntää, mikäli tieto arvioidaan tarpeelliseksi.

Omistajien odotusten osalta toimitusjohtaja kaipaa entistä tarkempaa tietoa strategisista tavoitteista. Nykyisin toimitusjohtajan onnistumista on arvioitu virallisesti sijoitetun pääoman tuoton perusteella. Käytännössä tulos on kuitenkin ollut ainoa keino vaikuttaa sijoitetun pääoman tuottoon, kun tavoitteen asetanta ei ulotu taseen lukuihin. Tämä tiedon kysyntä on varmasti täytettävissä yhteistyössä toimitusjohtajan ja hallituksen välillä, mikäli tieto arvioidaan tarpeelliseksi.

Kysyntää ilmeni myös tiettyä tarkoitusta varten laadituille erillisraporteille. Tästä esimerkkinä mainittiin hiljaisten talvikuukausien toiminnan suunnittelua ohjaavat raportit, joihin talvikuukausien toimintaa lasketaan erityisen tarkasti. Koko haastatteluaineiston perusteella tässäkin ongelmassa on kyse tulevaisuutta ennakoivan tiedon puutteesta, ongelmat vain koetaan vaikeimmiksi vuosikierron vaikeimpina aikoina, jolloin syntyy kysyntää erityisen tarkalle raportoinnille.

Erillisraportit saattavat kuitenkin osoittautua tarpeettomiksi, kun tulevaisuutta ennakoivaa raportointia parannetaan yleisesti. Esimerkiksi kassavirtaennuste ja kysyntäennuste antanevat toimiessaan hyvää tietoa myös hiljaisten talvikuukausien suunnitteluun.

Myös investointilaskelmat ovat räätälöityjä erillisraportteja, mutta niitä on hyvä käsitellä vielä erikseen. Investointipäätösten yhteydessä on tarvetta monenlaiselle tiedolle ja tapausyrityksessä tarkastellaankin esimerkiksi tilauskannan muutoksia eri aikaväleillä ja pyritään ennakoimaan tulevia suhdanteita. Investointien kannattavuuslaskelmat ovat kuitenkin pitkälti toimitusjohtajan itsensä varassa ja liiketoimintatiedon hallintaa kehitettäessä olisi hyvä pohtia pitäisikö taloushallinnon ottaa vahvempi rooli investointipäätöksiä tukevan taloudellisen tiedon tarjoamisessa.

Viimeisenä alueena tarkastellaan aluetta 4, jossa tiedon tarjonta ja kysyntä kohtaava tietotarpeiden ulkopuolella. Teoreettisen viitekehyksen mukaan tällä alueella oleva tieto on sikäli epäedullisinta, että tarjonnan ja kysynnän kohdatessa päätöksenteossa todennäköisesti käytetään epäoleellista tietoa. Siksi onkin arvioitava sitä, onko tieto tällä alueella todella tarpeetonta, vai onko kyse edelleen vain tutkimusmenetelmän epätäydellisyydestä. Kassavirtaraportti on haastattelujen perusteella yksi keskeisimpiä tiedon tarjonnan muotoja. Sekä tarjontaa että kysyntää selvitettäessä tuli esille kassavirtaraporttiin liittyvä heikkous, menneen raportointi. Toimitusjohtaja kuitenkin ilmaisi seuraavansa kassavirtaraporttia heikkouksista huolimatta. Tarkasteltaessa Kuvion 10 viitekehystä tässä yhteydessä laajemmin voidaan havaita, että kysyntärenkaan sisällä, tietotarpeiden alueella sijaitsee kassavirtaennuste, joka hyvin toimiessaan ottaa huomioon myös tulevan kassavirran. Jos toimitusjohtajalle pystytettäisiin tarjoamaan kassavirtaennuste, joka tietysti sisältäisi myös toteutuneen kassavirran, kassavirtaraportti ja kassavirtaennuste yhdistyisivät alueella 8 ja tarjonta, kysyntä ja tarpeet kohtaisivat.

Tiedon kysyntää selvitettäessä toimitusjohtaja kertoi vuoden takaisten toteutuneiden lukujen antavan parasta ohjaustietoa esimerkiksi tuloslaskelman osalta. Tämän osalta kysyntä meni jopa kirjanpidon mukana valmistuvan tuloslaskelman ohitse, joka ei tullut mainituksi kysyntää kartoitettaessa. Paljolti riippuu suhdannenäkymistä ja yleisestä talouden suunnasta, ovatko edellisen vuoden luvut päätöksenteon kannalta

oleellisia. Päätöksentekotilanteessa tulisi tarkkaan punnita luottaako edellisen vuoden toteutuneisiin lukuihin vai epävarmaankin arvioon tulevista näkymistä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Käsillä oleva tutkimus käsitteli toimitusjohtajan tietotarpeiden tunnistamista liiketoimintatiedon hallinnan kehittämisessä. Liiketoimintatiedon hallintaa on tutkittu aiemmin pääosin teknologisesta näkökulmasta keskittyen tiedon keräämisen, analysoinnin ja varastoinnin ongelmakenttään (Warner 2007, Llyod 2011). Tässä tutkimuksessa tarkastelin liiketoimintatiedon hallintaa ja sen kehittämistä johdon näkökulmasta keskittymällä prosessin ensimmäiseen vaiheeseen, tietotarpeiden tunnistamiseen, koska tämän vaiheen huolellinen suorittaminen on edellytys onnistuneelle liiketoimintatiedon hallinnalle (mm. Herring 1999, Pirttimäki 2007). Rajasin tutkimusta edelleen koskemaan toimitusjohtajan tietotarpeita, koska toimitusjohtajan näkökulma on jäänyt aiemmissa tutkimuksissa vähemmälle huomiolle tutkimuksien keskittyessä lähinnä työnjohdon ja keskijohdon ongelmakenttään (Kulla 2011).

Tutkimusongelman pohjalta muotoilin tutkimuskysymykseksi, *millä tavalla liiketoimintatiedon hallintaa tulisi kehittää toimitusjohtajan päätöksenteon tukemiseksi?* Tutkimuskysymys on jaettu edelleen kahteen alakysymykseen (1) *mitä on liiketoimintatiedon hallinta toimitusjohtajan päätöksenteon tukemisen kannalta* ja (2) *millä tavalla toimitusjohtajan tietotarpeet ja niihin liittyvät kehitysalueet ovat tunnistettavissa ja konkretisoitavissa?*

Seuraavaksi vastaan tutkimuskysymykseen alakysymysten avulla ja vien tutkimuksen tulokset osaksi aihepiiristä käytävää tieteellistä keskustelua. Sen jälkeen annan liikkeenjohdollisia suosituksia liiketoimintatiedon hallinnan kehittämiseen liittyen. Luvun lopussa arvioin tutkimuksen toteutusta kriittisesti ja tuon esille tutkimukseen liittyviä rajoituksia sekä annan joitain jatkotutkimusehdotuksia tulevia tutkimuksia varten.

6.1 Teoreettiset johtopäätökset

Aloitan tutkimuskysymykseen vastaamisen vastaamalla ensimmäiseen alakysymykseen, *mitä on liiketoimintatiedon hallinta toimitusjohtajan päätöksenteon tukemisen kannalta?* Tutkimuksen teoriaosassa käsiteltiin toimitusjohtajan päätöksentekoa ja liiketoimintatiedon hallintaa ja ensimmäiseen alakysymykseen

onkin mahdollisuus vastata aiempien tutkimuksien ja aihetta käsittelevän kirjallisuuden pohjalta.

Tutkimuksessa käytiin verrattain kattavasti läpi liiketoimintatiedon hallinnan käsitteestä käytävää keskustelua. Käsitteelle ei ole muodostunut tieteellisessä keskustelussa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, vaan samanhenkisiä, eri asioita painottavia määritelmiä on lukemattomia. Muun muassa sisäisen ja ulkoisen tiedon painotuksen suhteen on havaittavissa kaksi koulukuntaa: osa tutkijoista (mm. Ghosal & Kim 1986, Sawka 1996) korostaa ulkoisen tiedon merkitystä liiketoimintatiedon hallinnassa, kun taas toiset tutkijat (mm. Barndt 1994, Hackney 2000, Pirttimäki 2007) pitävät organisaation sisäistä tietoa olennaisempana. Tutkimuksen perusteella kummankaan koulukunnan näkemys ei ole ainoa oikea, vaan liiketoimintatiedon hallinta on nähtävä moniselitteisenä käsitteenä, jonka kulloinenkin merkitys määräytyy kontekstin perusteella. Liiketoimintatiedon hallinnalla voidaan tarkoittaa järjestelmää, käsitettä, menetelmää, prosessia tai rakennetta, jolla joko ulkoista tai sisäistä tietoa kerätään, varastoidaan ja jaetaan tarkoituksena tukea strategista ja operatiivista päätöksentekoa.

Liiketoimintatiedon hallinta nähdään hyvin yleisesti prosessina, jonka tarkoituksena on tukea päätöksentekoa parantamalla päätöksenteossa käytetyn tiedon ajantasaisuutta ja laatua. Aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella liiketoimintatiedon hallinnan prosessin keskeisimmät vaiheet ovat (1) tietotarpeiden tunnistaminen, (2) tiedon kerääminen, (3) tiedon analysointi, (4) tiedon jakaminen ja (5) tiedon käyttö (esim. Gilad & Gilad 1985, Herring 1999, Thomas 2001, Pirttimäki(2007). Kaikilla vaiheilla on oma merkittävä roolinsa menestyksessä liiketoimintatiedon hallinnassa, mutta tietotarpeiden tunnistamisella on aivan erityinen asema prosessin ensimmäisenä vaiheena. Se, suoriudutaanko tietotarpeiden tunnistamisesta hyvin vai huonosti, määrittelee pitkälti myös seuraavien vaiheiden ja siten koko prosessin onnistumisen.

Liiketoimintatiedon hallinnan käsitettä voidaan siis käyttää monella tavalla, mutta se on ainakin prosessi, jonka avulla tunnistetaan tietotarpeet, kerätään, analysoidaan, jaetaan ja lopulta käytetään kaikkea liiketoimintaan liittyvää tietoa tarkoituksena tukea johdon päätöksentekoa. Tarkasteltaessa liiketoimintatiedon hallintaa

toimitusjohtajan päätöksenteon kannalta on otettava huomioon toimitusjohtajan päätöksenteon monitasaisuus.

Toimitusjohtajan työ on pohjimmiltaan johtamista ja siinä pätee pitkälti samat lainalaisuudet kuin kaikessa muussakin johtamisessa. Itsenäinen, lainsäädännön tasollakin määritelty rooli yhtiön toimielimenä tuo toimitusjohtajuuteen kuitenkin omat erityispiirteensä ja haasteensa. Toimitusjohtaja on vastuussa yhtiön operatiivisesta toiminnasta, samalla kun hän osallistuu strategiseen suunnitteluun yhdessä yhtiön hallituksen kanssa. Hyvin laajan tehtäväkuvan takia toimitusjohtajalla on tietotarpeita kaikilla päätöksentekotasolla, niin operatiivisella, taktisella kuin strategisella.

Liiketoimintatiedon hallinnan kannalta toimitusjohtajan monitasoiset tietotarpeet on otettava huomioon prosessin ensimmäisessä, tietotarpeiden tunnistamisen vaiheessa. Toimitusjohtajan päätöksentekoa tuettaessa tietotarpeiden tunnistaminen on tehtävä erityisen huolella, jotta liiketoimintatiedon hallinnalla voidaan vastata toimitusjohtajan tietotarpeisiin kaikilla päätöksenteon tasoilla. Tästä päästään luontevasti toisen alakysymyksen pariin, *millä tavalla toimitusjohtajan tietotarpeet ja niihin liittyvät kehitysalueet ovat tunnistettavissa ja konkretisoitavissa?*

Tietotarpeiden tunnistaminen voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa kerätään tietoa sidosryhmien tietotarpeista, toisessa vaiheessa tietotarpeet esitetään konkreettisesti muodossa ja kolmannessa vaiheessa tietotarpeiden oikeellisuus vahvistetaan yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Tietotarpeiden tunnistamista käsittelevä tutkimus on keskittynyt lähinnä ensimmäiseen vaiheeseen. Tämä tutkimus ulottui myös toiseen, esitysvaiheeseen, kun tietotarpeet ja niihin liittyvät kehitysalueet käsitteellistettiin teoreettisen viitekehyksen mukaiseen kuvioon.

Tietotarpeiden tunnistamisessa keskeinen haaste on se, että johtajien on usein vaikea ilmaista tietotarpeitaan (Pirttilä 2000: 65–66). Ongelmaan on haettu ratkaisua kehittämällä erilaisia menetelmiä tietotarpeiden tunnistamiseen. Menetelmät vaihtelevat toimintorajat ylittävistä yhteistyömuodoista kirjallisiin kyselyihin, mutta yhteistä kaikissa menetelmissä on se, ettei johtajan tietotarpeita kysytä johtajalta suoraan, vaan niitä pyritään selvittämään epäsuorasti hakemalla ratkaisua johtamis-

ja päätöksentekotilanteissa eteen tuleviin ongelmiin. (Mm. Wetherbe 1991, Morris 1994, Choo 2000.)

Täysin päinvastainen lähestymiskulma asiaan on kiinnittää huomio tiedon kysyntään, eli nimenomaan siihen, mitä tietotarpeita johtajat kykenevät ilmaisemaan. Muun muassa Ghosal ja Kim (1986) ja Pirttilä (2000) perustelevat tämän linjan valitsemista sillä, että kun tietotarpeita kartoitetaan kysyntälähtöisesti, johdon sitoutuminen kehitystyöhön ja tiedon käyttöön on parempaa.

Kun objektiivisesti selvitettyihin tietotarpeisiin ja tiedon kysyntään liitetään vielä tarjolla oleva tieto, päästään tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ytimeen. Ghosal ja Kim (1986), Marti (1996), Pirttilä (2000) ja Pirttimäki (2007) ovat kaikki esittäneet omalla tavallaan ajatuksen tiedon tarjonnan, kysynnän ja tietotarpeiden päällekkäisyydestä ja keskinäisistä suhteista. Kun alueet limittyvät keskenään, muodostuu yhteensä kahdeksan rajattua aluetta, joilla jokaisella on oma merkityksensä liiketoimintatiedon hallinnan kehittämisessä. Edellä mainitut tutkijat Martia (*ibid.*) lukuun ottamatta ovat keskittäneet huomionsa lähinnä alueeseen, jossa tiedon kysyntä ja tietotarpeet kohtaavat, mutta tiedon tarjonta puuttuu. Marti (*ibid.*) on analysoinut eri alueita tarkemmin ja myös tässä tutkimuksessa eri alueiden merkitystä liiketoimintatiedon hallinnan kehittämisen kokonaisuudessa selvitettiin syvällisemmin.

Toimitusjohtajan tietotarpeiden ja niihin liittyvien kehitysalueiden selvittämiseksi on käsitteellistettävä koko tiedon kenttä tiedon tarjonnasta tiedon kysyntään ja tietotarpeisiin. Tässä tutkimuksessa eri osa-alueisiin kuuluva tieto selvitettiin haastatteluiden perusteella. Tutkimus osoitti, että tiedon tarjonta ja tiedon kysyntä ovat selvitettävissä melko helposti haastatteleamalla oikeita henkilöitä. Tiedon tarjonnan selvittämiseksi on haastateltava henkilöä, jolla on kokonaiskäsitys päätöksentekoon tarjolla olevasta tiedosta. Tiedon kysynnän selvittämiseksi on luonnollisesti haastateltava päätöksentekijää itseään. Tietotarpeiden selvittämiseksi käytettiin pohjalla Wetherben (1991) kokoamaa strukturoitua haastattelua. Samalla haastattelun toimivuutta testattiin käytännössä ja tutkimuksen perusteella se toimi varsin hyvin: haastattelun avulla saatiin käsitteellistettyä piileviä tietotarpeita, mitkä eivät olleet tulleet esille tiedon kysyntää selvitettäessä.

Tietotarpeiden tunnistamisen ensimmäisen vaiheen, tiedon keräämisen lisäksi, teoreettisen viitekehyksen kuviota voi käyttää toisessa, tiedon esitysvaiheessa. Tutkimuksessa tiedon tarjona, kysyntä ja tietotarpeet käsitteellistettiin ja sijoitettiin kuvioon, jolloin syntyi helposti hahmotettava kokonaiskuva liiketoimintatiedon hallinnan nykytilasta ja kehitystarpeista. Kun tiedon tarjonnan, kysynnän ja tietotarpeiden kenttä esitetään lyhyinä käsitteinä sijoitettuna kuvioon, sen pohjalta on helpompi käydä keskustelua tietotarpeiden tunnistamisen kolmannessa vaiheessa, jossa tietotarpeet vahvistetaan sidosryhmien taholta.

6.2 Liikkeenjohdolliset suositukset

Tässä tutkimuksessa tehdyn kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen tutkimuksen pohjalta on annettavissa joitain liikkeenjohdollisia suosituksia liiketoimintatiedon hallinnan kehittämiseksi yrityksissä, etenkin toimitusjohtajan päätöksenteon tukemisen osalta. Kun liiketoimintatiedon hallintaa aletaan yrityksessä kehittää, on kyse sen tason kehitysprojektista, että kehitystyöllä on yleensä johdon tuki, ellei se ole jopa lähtenyt liikkeelle johdon toimesta. Kun kyse on päätöksenteossa käytetyn tiedon kehittämisestä, johdolla lienee selkeä käsitys kehitystarpeista ja kehitystyötä lähdetään toteuttamaan kysyntälähtöisesti. Tällä tavalla kysyntälähtöisesti kehittämällä tunnistettaviin ongelmiin löydetään ratkaisu ja saatetaan saada varsin merkittäviä tuloksia suhteellisen pienillä panostuksilla.

Tässä tutkimuksessa on kuitenkin tullut esille näkökohtia, joiden mukaan liiketoimintatiedon hallinnan kehittäminen tulisi aina aloittaa huolellisella tietotarpeiden tunnistamisella. Selvittämällä tiedon tarjonta, kysyntä ja tietotarpeet systemaattisesti, saadaan selkeä kuva liiketoimintatiedon hallinnan nykytilasta ja hahmotetaan myös kehitysalueita, joihin kehityssuunnitelmat tulisi suunnata. Tiedon kysynnän ja tarjonnan rajapinnassa saadaan tiedon tarjontaa lisäämällä hyviä tuloksia aikaan, kun tarpeelliselle tiedolle on valmiiksi kysyntää ja se tulee heti käyttöön. Voi olla kuitenkin hedelmällistä tarkastella tietotarpeiden kenttää laajemmin ja ennakkoluulottomammin. Suuntaamalla kehityssuunnitelmat alueille, jossa ei ole vielä tiedon tarjontaa eikä kysyntää on mahdollisuus löytää ja täyttää tietotarpeita, joita ei ole osattu edes kuvitella tarvittavan. Kun tiedon tarjonta, kysyntä ja tietotarpeet kohtaavat mahdollisimman laajasti, päätöksentekotilanteissa käytetään oikea-aikaista

ja oleellista tietoa, mikä on omiaan lisäämään päätöksenteon tehokkuutta ja koko yrityksen kilpailukykyä.

Edellä kuvattujen potentiaalisten kehitysalueiden lisäksi huomio tulisi kiinnittää epäedullisiin alueisiin ja tehdä töitä niiden pienentämiseksi. Epäolennaisen tiedon kerääminen ja raportointi kuluttaa turhaan liiketoimintatiedon hallintaan suunnattuja resursseja ja tällaisen tiedon käyttämisellä päätöksenteossa voi olla kauaskantoisia vakaviakin seurauksia.

Yrityksissä tulisi ylipäänsä ymmärtää liiketoimintatiedon hallinnan prosessinomaisuus ja jatkuvuus. Totutulla tavalla tekeminen tulisi aika ajoin asettaa kriittiseen tarkasteluun ja kartoittaa tiedon tarjonta, kysyntä ja tietotarpeet. Tällä tavalla jatkuva kehitystyö on pidettävissä koko ajan oikeassa suunnassa vaikka tietotarpeet vaihtelevat toimintaympäristön ja yrityksen oman toiminnan muutosten mukana.

6.3 Tutkimuksen arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen arviointia ei voi erottaa itse tutkimusprosessista. Perinteisten arviointikäsitteiden, validiteetin ja reliabiliteetin käyttöä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on kritisoitu, koska ne ovat syntyneet alun perin kvantitatiivisen tutkimuksen tarpeisiin. Laadullisen tutkimuksen arviointi voidaan kiteyttää arvioksi tutkimusprosessin luotettavuudesta. Tämänäköisen, empiirisen tapaustutkimuksen arvioinnissa tulisi kiinnittää huomio ainakin tutkimuksen tarkoitukseen, tutkijan omiin sitoumuksiin, aineiston keruuseen, tutkimuksen tiedonantajiin ja tutkija–tiedonantaja-suhteisiin, aineiston analyysiin, tutkimuksen luotettavuuteen sekä tutkimuksen raportointiin. (Eskola & Suoranta 1998: 211, Tuomi & Sarajärvi 2009: 136.) Lopulta kysymys on siitä, kykeneekö lukija seuraamaan tutkijan päättelyä tutkimusprosessin aikana ja voiko hän yhtyä tähän päättelyketjuun.

Tutkimuksen tarkoitus oli valottaa liiketoimintatiedon hallinnan kehittämistä toimitusjohtajan päätöksenteon tukemiseksi. Tutkimuksen tarkoituksen pohjalta laadittiin tutkimustavoitteet, jota kohti tutkimus eteni johdonmukaisesti rajaamalla ensin tarkastelua perehtymällä toimitusjohtajan päätöksentekoon, syventymällä sitten liiketoimintatiedon hallinnan käsitteeseen ja tarkemmin tietotarpeiden tunnistamiseen

liiketoimintatiedon hallinnan kehittämisen ensimmäisenä vaiheena, ja lopulta testaamalla luotua teoreettista viitekehystä käytännössä, kehittämällä samalla tapausyrityksen liiketoimintatiedon hallintaa.

Tutkimuskohde oli minulle entuudestaan tuttu, sillä olin tehnyt siitä aiemmin kirjallisuuskatsauksena toteutetun kandidaatin tutkielman. Myös tapausyritys ja tutkimuksessa haastatellut henkilöt olivat minulle entuudestaan tuttuja, koska olin työskennellyt emoyhtiössä edellisenä kesänä. Näistä seikoista oli tutkimuksen kannalta hyötyä. Aiemman tutkimukseni tuoma tietämykseni aiheesta mahdollisti sen, että pääsin tutkimusajan rajallisuudesta huolimatta kohtuullisen syvälle aihetta käsittelevään tieteelliseen keskusteluun. Tapausyrityksen ja haastateltujen henkilöiden tunteminen auttoi puolestaan siinä, että tutkimuksen empiirinen osuus eteni jouhevasti, tietoa oli saatavilla eikä henkilösuhteissa ilmennyt ongelmia. En ollut työsuhteessa tapausyritykseen tai emoyhtiöön tutkimusprosessin aikana, mikä takasi minulle itsenäisen ja riippumattoman aseman tutkijana.

Teoreettisen aineiston keräämiseen en käyttänyt mitään systemaattista menetelmää, vaan keräsin aineiston niin sanotulla mukavuusotannalla hyödyntäen muun muassa jo valitun aineiston viittauksia ja lähdekirjallisuutta sekä aiemman tutkimukseni tuomaa alan tuntemusta. Pyrin kuitenkin painottamamaan vertaisarvion läpäisseitä tieteellisiä julkaisuja ja mahdollisuuksien mukaan uudehkoa aineistoa. Lisäksi määrittelin liiketoimintatiedon hallinnan käsitteen alakäsitteineen selkeästi, mikä auttoi osaltaan relevantin aineiston valinnassa. Empiirisen aineiston keräsin teemahaastatteluilla, joiden rungot on nähtävissä liitteinä (Liitteet 1–3). Kaikki haastattelut nauhoitettiin, jotta aineiston analysointi olisi mahdollisimman tarkkaa ja kattavaa. Kuten aiemmin olen tuonut jo esille, yhden haastattelun nauhoitus tuhoutui lopun noin 10 minuutin osalta, mutta haastattelun ohessa tekemäni muistiinpanot auttoivat aineiston analysoinnissa tältä osin.

Sain tutkimuksen tiedonantajiksi eli haastateltaviksi juuri ne henkilöt, joiden haastatteleminen ajattelin olevan kaikkein oleellisinta tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta. Tapausyrityksen toimitusjohtaja oli luonnollinen valinta haastateltavaksi. Toinen valinta oli emoyhtiön talousjohtaja, jolla on paras kuva päätöksentekoon tarjolla olevasta tiedosta konsernissa. Suhteeni molempiin haastateltaviin toimi oikein hyvin koko tutkimusprosessin ajan. Haastateltavat saivat

tutkimuksen luettavakseen vasta viittä vaille valmiina, jolloin he eivät päässeet vaikuttamaan esimerkiksi aineiston analysointiin.

Aineiston analysointi perustui teoreettiseen viitekehykseen ja analyysiä voidaankin pitää teorialähtöisenä. Aineistoa kuvatessani, kun sijoitin käsitteet tiedon tarjonnan, kysynnän ja tietotarpeiden alueisiin, esitin runsaasti suoria lainauksia haastatteluaineistoon, jolloin lukija pystyi todentamaan analyysini ja käsitteen sijoittumisen kullekin alueelle oikeaksi. Aineistoa analysoidessani peilasin sitä koko ajan teoreettiseen viitekehykseen, jolloin analyysi pysyi koko ajan teorialähtöisenä ja johtopäätökset linkittyivät tieteelliseen keskusteluun.

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa aineiston valintaa ja käsittelyyn liittyvän kriittisen otteen lisäksi tutkimuksen raportoinnin avoimuus. Pysin läpi koko tutkimusraportin siihen, että lukijan on helppo seurata tutkimuksen etenemistä ja päättelyketjuani. Määrittelin keskeiset käsitteet siten, että aineiston keruu ja analyysi sekä tehdyt johtopäätökset olisivat linjassa keskenään. Lukuisten kuvioden ja taulukoiden avulla pyrin havainnollistamaan ja selkiyttämään keskeisimpiä asioita.

6.4 Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Sekä oman että etenkin haastateltavien henkilöiden ajan rajallisuus oli ehkä merkittävin rajoite tutkimuksessa. Tutkimuksen teoreettinen osuus on mielestäni varsin kattava, mutta empiirisen aineiston keräämisessä laajemmalla, useita aineistonkeruumenetelmiä yhdistävällä menetelmällä olisi ollut mahdollista päästä parempaan lopputulokseen.

Kun aineiston keruussa käytettiin vain yhtä menetelmää, se asettaa rajoitteita myös aineiston analysointiin. Käsitteiden sijoittuminen tiedon tarjonnan, kysynnän ja tietotarpeiden kenttään perustui tutkimuksessa vain siihen, missä haastatteluissa ne tulivat esille. Etenkin tietotarpeiden osalta on huomioitava niitä selvittäneen haastattelun menetelmällinen rajallisuus. On täysin mahdollista ja jopa todennäköistä, ettei yhden teemahaastattelun aikana ole saatu selville kaikkia tietotarpeita. Niinpä osa tiedon tarjontaa ja tiedon kysyntää kuvaavista käsitteistä, jotka eivät lukeudu haastatteluiden perusteella tietotarpeisiin, voivat todellisuudessa olla tarpeellisia.

Jatkotutkimusehdotuksena ehdotankin saman teoreettisen viitekehyksen käyttämistä siten, että tietotarpeita, vaikeinta osa-aluetta selvittää useilla menetelmillä yhtä aikaa, jolloin todelliset tietotarpeet tarkentuvat ja eri menetelmissä ilmenevät puutteet tulevat esiin. Toinen jatkotutkimuksen paikka olisi selvittää teoreettisen viitekehyksen kestävyyttä tietotarpeiden tunnistamisen kolmannessa vaiheessa, jossa tietotarpeet vahvistetaan sidosryhmillä. Vasta kun teoreettinen viitekehys on joutunut testiin kolmannessa vaiheessa ja siitä on osoitettu olevan hyötyä tietotarpeiden vahvistamiseksi käydyissä keskusteluissa, voidaan ajatella, että viitekehyksen käyttö on mielekästä ensimmäisessä, tiedon keräämisen ja toisessa, tiedon esitysvaiheessa.

LÄHTEET

- Alasuutari P (1999) Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere, Vastapaino.
- Barndt WD (1994) User-directed competitive intelligence: closing the gap between supply and demand. Westport CT, Quorum Books.
- Bocij P, Chaffey D, Greasley A & Hickie S (1999) Basic concepts – understanding information. In: Chaffey D (ed) Business information systems: technology, development and management. London, Financial Times: 3–23.
- Choo CW (2000) Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment. 2. painos. Medford NJ, Information Today.
- Citroen CL (2011) The role of information in strategic decision-making. *International Journal of Information Management* 31(6): 493–501.
- Combs RE & Moorhead JD (1992) The competitive intelligence handbook. London, Scarecrow Press.
- Cooke S & Slack N (1991) Making management decisions. New York, London, Prentice Hall.
- Ekman G (2004) Johda enemmän, hallitse vähemmän – epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä. Helsinki, WSOY.
- Eskola J & Suoranta J (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Tampere, Vastapaino.
- Ghoshal S & Kim SK (1986) Building effective intelligence systems for competitive advantage. *Sloan Management Review* 28(1): 49–58.
- Gilad B (1996) Strategic intent and strategic intelligence. In: Gilad B & Herring JP (ed) The art and science of business intelligence analysis. Part A: business intelligence theory, principles, practices, and uses. Greenwich CT, JAI Press: 3–21.

- Gilad B & Gilad T (1985) A system approach to business intelligence. *Business Horizons* 28(5): 67–70.
- Hackney D (2000) Your business intelligence arsenal. *Telephony* 238(17): 39–42.
- Hamzah M, Sobey A & Koronios A (2010) Supporting decision making process with information visualization: A theoretical framework. *Information Management and Engineering (ICIME)*, The 2nd IEEE International Conference on: 267–271.
- Harwood G (1994) Information management. *Logistics Information Management* 7(5): 30–35.
- Havelka D (2003) A user-oriented model factors that affect information requirements determination process quality. *Information Resources Management Journal* 16(4): 15–32.
- Herring JP (1999) Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs. *Competitive Intelligence Review* 10(2): 4–14.
- Hovi A, Hervonen H & Koistinen H (2009) *Tietovarastot ja Business Intelligence*. Jyväskylä, WSOYpro.
- IBM Corporation (1984) *Business systems planning*. Publication No. GE20-257, Revision 4, July.
- Kaski S & Kiander T (2007) *Minä johtajana – itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen*. Helsinki, Edita Publishing Oy.
- Kaye D (1995) The importance of information. *Management Decision* 33(5): 5–12.
- Kehusmaa K (2011) *Toimitusjohtaja – kulmahuoneen kuningas, ritari ja narri*. Helsinki, Helsingin seudun kauppakamari.
- Koskinen I, Alasuutari P & Peltonen T (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere, Vastapaino.

- Kulla J (2011) ”Käskyttämällä ei pitkälle pääse.” Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Väitöskirja. Espoo, Aalto-yliopisto.
- Laitinen EK (2003) Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki, Talentum.
- Larsen TJ & Naumann JD (1992) An experimental comparison of abstract and concrete representations in system analysis. *Information & Management* 22: 29–40.
- Llyod J (2011) Identifying key components of business intelligence systems and their role in managerial decision making. Capstone report. University of Oregon.
- Marti Y-M (1996) A typology of information needs. In: Gilad B & Herring JP (ed) *The art and science of business intelligence analysis. Part A: business intelligence theory, principles, practices, and uses*. Greenwich CT, JAI Press: 121–131.
- Morris RCT (1994) Toeard a user-centered information service. *Journal of the American Society for Information Science*. 45(1): 20–30.
- Negash S (2004) Business intelligence. *Communications of the Association for Information systems* 13: 177–195. Haettu 13.3.2012 osoitteesta <http://site.xavier.edu/sena/info600/businessintelligence.pdf>
- Osakeyhtiölaki (2006) 21.7.2006/624.
- Pellinen J (2005) *Talousjohtaminen*. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.
- Pirttilä A (2002) *Kilpailijaseuranta*. Helsinki, WSOY.
- Pirttimäki V (2007) Business intelligence as a managerial tool in large Finnish companies. Väitöskirja. Tampere, Tampereen teknillinen yliopisto, julkaisu 646.

- Pirttimäki V & Hannula M (2002) Business intelligence suomalaisissa suuryrityksissä 2002. Tampere, Tampereen teknillinen yliopisto ja Tampereen yliopisto.
- Pirttimäki V & Hannula M (2004) Process models of business intelligence. *Frontiers of e-Business Research 2003, FeBR 2003*: 250–260.
- Pitts MG & Browne GJ (2007) Improving requirements elicitation: an empirical investigation of procedural prompts. *Information Systems Journal* 17: 89–110.
- Pranjić G (2011) Influence of business and competitive intelligence on making right business decisions. *Ekonomiska Misao i Praska* 20(1): 271–288.
- Rockart JF (1979) Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*. 57(2): 81–93.
- Saarela-Kinnunen M & Eskola J (2001) Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? In: Aalltola J & Valli R (ed) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Jyväskylä, PS-kustannus: 158–169.
- Sawka KA (1996) Demystifying business intelligence. *Management Review* 85(10): 47–52.
- Suominen K, Karkulehto K, Sipponen J, Hämäläinen V (2009) *Esimies strategiavaikuttajaksi*. Helsinki, WSOYPro.
- Thomas JH (2001) Business intelligence – why? *eAI Journal*, heinäkuu: 47–49.
- Tuomi J & Sarajärvi A (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 9., uudistettu laitos*. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tyson KWM (1986) *Business intelligence: putting it all together*. Lombard IL, Leading Edge Publications.
- Vitalari NP (1992) Structuring the requirements analysis process for information systems: a propositional viewpoint. In: Cotterman WW & Senn JA (ed)

Challenges and Strategies for Research in System Development. New York, USA, Willey and Sons: 163–179.

Warner DR (2007) Effective and innovative use of IT business intelligence tools to reduce manufacturer's warranty costs. Lawrence Technological University College of Management, väitöskirja.

Watson HJ & Frolick MN (1993) Determining Information Requirements for an EIS. Management Information System Quarterly 17(3): 255–269.

Wetherbe J (1991) Executive information requirements: getting it right. Management Information Systems Quarterly 15(1): 51–65.

EMPIIRISET LÄHTEET

Teemahaastattelut tapausyrityksen ja emoyhtiön toimitiloissa. Haastattelijana Joel Tölli.

Teemahaastattelu 1: Emoyhtiön talousjohtaja 8.6.2012. Kesto 64 minuuttia.
(Liite 1)

Teemahaastattelu 2: Tapausyrityksen toimitusjohtaja 19.6.2012. Kesto 48 minuuttia. (Liite 2)

Teemahaastattelu 3: Tapausyrityksen toimitusjohtaja 19.6.2012. Kesto 58 minuuttia. (Liite 3)

Emoyhtiön laatimat esitteet ja raportit.

Konserniesite (2011)

Vuosikertomus (2011)

Internet-sivut

Tapausyrityksen Internet-sivut (2012)

TEEMAHAASTATTELU 1

8.6.2012

Haastatteluteemat tiedon tarjonnan selvittämiseksi. Haastateltavana emoyhtiön talousjohtaja.

1. Nykyinen tiedon tarjonta yleisesti
 - a. Millaista tietoa organisaatiolla on tarjota tytäryrityksen toimitusjohtajalle päätöksenteon tueksi? (operatiivinen, strateginen ja taktinen päätöksenteko)
 - i. Millaista tietoa tarjotaan tällä hetkellä?
 - ii. Millaista tarjontapotentiaalia on käyttämättä? (esim. kysynnän puutteen takia)
2. Säännölliset raportit
 - a. Mitä raportteja toimitusjohtaja saa säännöllisesti?
 - b. Mitä muuta tietoa voitaisiin raportoida säännöllisesti?
3. Räätelöidyt raportit
 - a. Millaisia raportteja toimitusjohtaja saa erikseen pyytäessään yksittäisten ongelma- ja päätöksentekotilanteiden ratkaisemiseksi?
 - b. Millaisia muita räätelöityjä raportteja olisi mahdollisuus tarjota?
4. Muut tiedon tarjonnan viestintätavat ja -kanavat. Mikä merkitys eri kanavilla?
 - a. Puhelin
 - b. Tapaamiset / palaverit
 - c. Sähköiset viestintäkanavat (sähköposti, sisäiset viestintäjärjestelmät yms.)
 - d. Muut sisäiset kanavat (myynti, suunnittelu, tuotanto)
 - i. onko näiden välillä koordinaatiota?
5. Tarjotun tiedon luonne
 - a. Tiedon tarkkuus (yksityiskohtaista vai karkeaa)
 - b. Tiedon varmuus (varmaa tietoa vai jo heikkoja signaaleja)
 - c. Tiedon aikaulottuvuus (mennyt vai tulevaisuuteen suuntautuvaa tietoa)

- d. Tiedon tarjonnan taajuus (taajaan, esim. päivittäiset muutokset vai harvakseltaan, esim. kuukausittain)
- e. Tiedon esitystapa (numeerisia taulukoita, visuaalisia grafiikoita ja kuvioita, kirjallisia raportteja)
- f. Tiedon lähde (sisäinen, oma toiminta vai ulkoinen, kilpailijat ja asiakkaat)
- g. Analyysitaso (objektiivista faktatietoa vai subjektiivista valmiiksi analysoitua tietoa)

TEEMAHAASTATTELU 2

19.6.2012

Haastatteluteemat tiedon kysynnän selvittämiseksi. Haastateltavana tapausyrityksen toimitusjohtaja.

1. Millaista tietoa käytät päätöksenteossa tällä hetkellä? (operatiivinen / taktinen / strateginen)
 - a. säännölliset raportit
 - b. räätälöidyt raportit
 - c. muut tiedon viestintätavat ja -kanavat, mikä merkitys eri kanavilla?
 - i. puhelin
 - ii. tapaamiset / palaverit
 - iii. sähköiset viestintäkanavat (sähköposti, sisäiset viestintäjärjestelmät yms.)
 - iv. muut sisäiset kanavat (myynti, suunnittelu tuotanto)
 - d. Tiedon luonne
 - i. Tiedon tarkkuus (yksityiskohtaista vai karkeaa)
 - ii. Tiedon varmuus (varmaa tietoa vai jo heikkoja signaaleja)
 - iii. Tiedon aikaulottuvuus (mennyttä vai tulevaisuuteen suuntautuvaa tietoa)
 - iv. Tiedon tarjonnan taajuus (taajaan, esim. päivittäiset muutokset vai harvakseltaan, esim. kuukausittain)
 - v. Tiedon esitystapa (numeerisia taulukoita, visuaalisia grafiikoita ja kuvioita, kirjallisia raportteja)
 - vi. Tiedon lähde (sisäinen, oma toiminta vai ulkoinen, kilpailijat ja asiakkaat)
 - vii. Analyysitaso (objektiivista faktatietoa vai subjektiivista valmiiksi analysoitua tietoa)
2. Millaista lisätietoa, jota ei tällä hetkellä ole tarjolla, haluaisit käyttää päätöksenteossa? (operatiivinen / taktinen / strateginen)
 - a. säännölliset raportit
 - b. räätälöidyt raportit

- c. muut tiedon viestintätavat ja –kanavat, mikä merkitys eri kanavilla?
 - i. puhelin
 - ii. tapaamiset / palaverit
 - iii. sähköiset viestintäkanavat (sähköposti, sisäiset viestintäjärjestelmät yms.)
 - iv. muut sisäiset kanavat (myynti, suunnittelu tuotanto)
- d. Tiedon luonne
 - i. Tiedon tarkkuus (yksityiskohtaista vai karkeaa)
 - ii. Tiedon varmuus (varmaa tietoa vai jo heikkoja signaaleja)
 - iii. Tiedon aikaulottuvuus (mennyttä vai tulevaisuuteen suuntautuvaa tietoa)
 - iv. Tiedon tarjonnan taajuus (taajaan, esim. päivittäiset muutokset vai harvakseltaan, esim. kuukausittain)
 - v. Tiedon esitystapa (numeerisia taulukoita, visuaalisia grafiikoita ja kuvioita, kirjallisia raportteja)
 - vi. Tiedon lähde (sisäinen, oma toiminta vai ulkoinen, kilpailijat ja asiakkaat)
 - vii. Analyysitaso (objektiivista faktatietoa vai subjektiivista valmiiksi analysoitua tietoa)

TEEMAHAASTATTELU 3

19.6.2012

Haastatteluteemat tietotarpeiden selvittämiseksi. Haastateltavana tapausyrityksen toimitusjohtaja.

1. Ongelmat → ratkaisut → tieto
 - a. Mitkä ovat suurimpia eteen tulevia ongelmia johtaessasi organisaatiota kohti päämäärää?
 - i. päivittäin/viikoittain (operatiivinen)
 - ii. kuukausittain (taktinen)
 - iii. vuosittain/harvemmin (strateginen)
 - b. Millaisia hyviä ratkaisuja on olemassa edellä kuvattuihin ongelmiin?
 - i. miten ongelmat on ratkaistu onnistuneesti?
 - ii. millainen olisi ihanteellinen ratkaisu (epärealistinenkin)?
 - c. Millainen merkitys tiedolla on kyseisissä ratkaisuissa?
 - i. millainen tieto auttaisi ratkaisun löytymisessä?
 - ii. säännölliset/räätälöidyt raportit
 - iii. tiedon luonne
2. Päätökset → tieto
 - a. Mitkä ovat tärkeimpiä vastuullasi olevia päätöksiä?
 - i. päivittäin/viikoittain (operatiivinen)
 - ii. kuukausittain (taktinen)
 - iii. vuosittain/harvemmin (strateginen)
 - b. Millainen merkitys tiedolla on kyseisissä päätöksissä?
 - i. millainen tieto auttaisi päätöksenteossa?
 - ii. säännölliset/räätälöidyt raportit
 - iii. tiedon luonne
 - c. Millainen lisätieto voisi johtaa parempiin päätöksiin?
 - i. millainen lisätieto auttaisi päätöksenteossa?
 - ii. säännölliset/räätälöidyt raportit
 - iii. tiedon luonne
3. Kriittiset menestystekijät → tieto
 - a. Mitkä ovat johtamasi organisaation kriittiset menestystekijät?

- i. mitkä asiat/toiminnot/osa-alueet pitää hallita, jotta organisaatio menestyy?
- b. Mitä tietoa tarvitaan varmistamaan, että kriittiset menestystekijät ovat hallinnassa?
 - i. säännölliset/räätälöidyt raportit
 - ii. tiedon luonne
- 4. Päämäärä → tehokkuus → tieto
 - a. Mikä on liiketoimintaprosessin päämäärä; tuote/palvelu?
 - b. Milloin tuote/palvelu täyttää tehokkaasti asiakkaan tarpeet?
 - i. mitkä tekijät tekevät asiakkaan tyytyväiseksi?
 - ii. milloin on tehty ”asiat oikein”?
 - c. Millaista tietoa tarvitaan tämän tehokkuuden arvioimiseksi?
 - i. säännölliset/räätälöidyt raportit
 - ii. tiedon luonne
- 5. Keinot → vaikuttavuus → tieto
 - a. Mitkä ovat avainkeinoja päämäärän saavuttamiseksi; tuotteen/palvelun tuottamiseksi?
 - b. Milloin päämäärän saavuttamiseksi käytetyt keinot ovat vaikuttavia?
 - i. milloin on tehty ”oikeita asioita”?
 - c. Millaista tietoa tarvitaan vaikuttavuuden arvioimiseksi?
 - i. säännölliset/räätälöidyt raportit
 - ii. tiedon luonne
- 6. Lisäkysymyksiä
 - a. Mitä tietoa haluat ensin käsiisi palattuasi pitkältä ulkomaan reissulta / kesälomalta?
 - b. Jos pääsisit hetkeksi pahimman kilpailijanne toimistoon / tietojärjestelmiin, mitä tietoa etsisit?
 - c. Jos saisit vastauksen yhteen kysymykseen tulevaisuutta koskien, mitä haluaisit tietää
 - i. kuukauden päähän (operatiivinen)
 - ii. vuoden päähän (taktinen)
 - iii. viiden vuoden päähän? (strateginen)